

Hochschule für öffentliche
Verwaltung und Finanzen
Ludwigsburg
University of Applied Sciences

HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG

Entwicklung eines Anforderungsprofils für Nachwuchsführungskräfte beim Landratsamt Biberach

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades einer

Bachelor of Arts (B.A.)

im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von

Tatjana König
Ayestraße 86/1
88441 Mittelbiberach

Studienjahr 2010/2011

Erstgutachter: Prof. Dr. Claudia Schneider
Zweitgutachter: Diplom-Verwaltungswirt (FH) Daniel Fabian

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
1 EINFÜHRUNG	1
1.1 EINLEITUNG	1
1.2 ZIELE DER ARBEIT	2
1.3 VORSTELLUNG DES LANDKREIS BIBERACH	3
2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN	5
2.1 NACHWUCHSFÜHRUNGSKRÄFTE – ENTWICKLUNG EINER NEUEN FÜHRUNGSGENERATION	5
2.1.1 PERSONALENTWICKLUNG IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG	5
2.1.2 PERSONALENTWICKLUNGSZIELE DES LANDKREIS BIBERACH	7
2.1.3 INTEGRATION EINER NEUEN ZIELGRUPPE	10
2.2 ANFORDERUNGSPROFIL – ELEMENT DER EIGNUNGSDIAGNOSTIK	12
2.2.1 DER BEGRIFF DER EIGNUNGSDIAGNOSTIK	12
2.2.2 DIE DIN 33430	14
2.2.3 DEFINITION UND ZIELE DES ANFORDERUNGSPROFILS	16
2.2.4 ANWENDUNGSGEBIETE	17
2.3 ARBEITS- UND ANFORDERUNGSANALYSE	19
2.3.1 DEFINITION UND BEGRIFFSABGRENZUNG	19
2.3.2 METHODEN ZUR ANFORDERUNGSBESTIMMUNG	20
2.3.2.1 Erfahrungsgeleitet – intuitive Methode	20
2.3.2.2 Arbeitsplatz – empirische Methode	22
2.3.2.3 Personenbezogen-empirische Methode	23
2.3.3 VERFAHREN DER ARBEITS- UND ANFORDERUNGSANALYSE	25
2.3.4 KLASSIFIZIERUNGSANSATZ NACH OBERMANN	26
2.3.4.1 Das Bottom Up Verfahren	26
2.3.4.2 Das Top Down Verfahren	33

<u>3</u>	<u>DURCHFÜHRUNG DER ANFORDERUNGSANALYSE</u>	<u>35</u>
3.1	DATENQUELLE	35
3.2	ZUSAMMENSETZUNG DER STICHPROBE	36
3.3	INHALTSANALYSE DER STELLENBESCHREIBUNGEN	38
3.4	ÜBERPRÜFUNG UND BEWERTUNG DER ERGEBNISSE	41
3.4.1	BEGRÜNDUNG DER WAHL DES ÜBERPRÜFERS	41
3.4.2	ABLAUF/ERGEBNISSE DES GESPRÄCHS	41
3.4.3	GEWICHTUNG DES ANFORDERUNGSPROFILS	43
3.4.4	GEWICHTUNG DES MINDESTANFORDERUNGSPROFILS	46
<u>4</u>	<u>AUSBLICK</u>	<u>48</u>
	<u>ANHANG</u>	<u>54</u>
	ANHANG 1: PRÄAMBEL - PERSONALENTWICKLUNGSZIELE IM LANDRATSAMT BIBERACH	55
	ANHANG 2: ORGANISATIONSPLAN DES LANDRATSAMTS BIBERACH	56
	ANHANG 3: FORTBILDUNGSANGEBOTE 2010	57
	ANHANG 4: GESPRÄCHSPROTOKOLL	58
	ANHANG 5: GPA-VORDRUCK O 16 (STELLENBESCHREIBUNG)	60
	ANHANG 6: ANSCHREIBEN AN STELLENINHABER	64
	ANHANG 7: SCHRITTE 1 – 5 DER INHALTSANALYSE	65
	ANHANG 8: RÜCKÜBERPRÜFUNG DES KATEGORIENSYSTEMS	76
	ANHANG 9: MUSTER ZUR ENTWICKLUNG DER VERFAHREN/ FESTLEGUNG DER BEOBACHTBAREN KRITERIEN	81
	<u>LITERATURVERZEICHNIS</u>	<u>82</u>
	<u>ERKLÄRUNG</u>	<u>86</u>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methoden der Personalentwicklung.....	5
Abbildung 2: Ansätze der Eignungsdiagnostik	13
Abbildung 3: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung	31
Abbildung 4: Anforderungsprofil für Nachwuchsführungskräfte.....	44
Abbildung 5: Kriterien zur Gewichtung der Mindestanforderungen	46
Abbildung 6: Mindestanforderungsprofil für Nachwuchsführungskräfte....	47

1 Einführung

1.1 Einleitung

„Eine wirksame Personalentwicklung ist Voraussetzung für die Modernisierung der Verwaltung. Sie erfordert neben einer entsprechenden Leistungsmotivation aller Beschäftigten auch ein bedarfsorientiertes Fortbildungssystem.“

Dieser Ausschnitt aus der Präambel¹ des Handbuchs der Personalentwicklungsziele des Landratsamts Biberach verweist einerseits auf eine bedarfs- und situationsgerechte Konzeption von Personalentwicklungsmaßnahmen, andererseits auf eine strategische Personalentwicklung als entscheidende Ressource erfolgreicher Verwaltungsmodernisierung.²

Doch wo liegt der maßgebliche und vorrangige Bedarf? Welches Handeln ist für uns längerfristig gesehen geeignet und erforderlich? Diese entscheidenden Fragen stellen sich die Personalverantwortlichen vieler öffentlicher Verwaltungen im Zuge der anstehenden Fortbildungsplanung. Die Antworten dazu liefern Schlagwörter wie „demografischer Wandel“, „Fachkräftemangel“, „Unattraktivität des öffentlichen Dienst“, sowie bevorstehende Umstrukturierungsprozesse und Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung. Diese Faktoren indizieren den notwendigen Handlungsbedarf, veränderte Bedingungen zu berücksichtigen und die Personalarbeit dahingehend aufzubauen.

Das Landratsamt Biberach erwartet auf Grund der ermittelten Altersstruktur unter den Mitarbeitern in den nächsten Jahren vermehrt Personalabgänge in Führungspositionen. Gerade in der wirtschaftsstarken Region des Landkreis Biberach, mit einer geringen Arbeitslosenquote³ ist es für die Personalverantwortlichen sehr wichtig sich frühzeitig mit der Problematik der Nachbesetzung frei werdender Stellen zu befassen. Bei einer Arbeitsmarktlage mit einem Beschäftigungsgrad, der nahezu der

¹ Vgl. Anhang 1: Präambel - Personalentwicklungsziele im Landratsamt Biberach.

² Vgl. Pitschas, S. 172, 2006.

³ 06/2010: 3,3 %, (Quelle: Statistisches Landesamt Baden Württemberg).

Vollbeschäftigung entgegen kommt, erweist es sich als schwer, geeignete und motivierte Bewerber auf vakante Stellen mit Führungsverantwortung zu finden und dem Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern stand zu halten.

Um die optimale Besetzung dieser Arbeitsplätze sicherzustellen und gleichzeitig den eigenen Mitarbeitern neue Perspektiven innerhalb des Landratsamtes bieten zu können, wird das Personalentwicklungskonzept erweitert. Vorgesehen ist dabei die Implementierung eines Nachwuchsführungskräftetrainings, in dessen Rahmen die Teilnehmer zu erfolgreichen Führungskräften reifen und parallel zu einer Einheit mit der vorhandenen Verwaltungsstruktur und -kultur zusammenwachsen.

Jetzt gilt es die Anforderungen an diese neue Generation von Führungskräften im Landratsamt Biberach zu generieren und aus dem bestehenden Personalstamm motivierte Potentialträger zu ermitteln.

1.2 Ziele der Arbeit

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, die zur Integration einer Personalentwicklungsmaßnahme für Nachwuchsführungskräfte im Fortbildungsmanagement des Landratsamtes Biberach maßgeblichen Informationen und Daten zu ermitteln, um daraus ein Anforderungsprofil für künftige Führungskräfte und ein Mindestanforderungsprofil für die Auswahl der Teilnehmer der Trainingsmaßnahme zu erstellen.

Es muss daher geklärt werden, welchen Stellenwert Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung und speziell im Landratsamt Biberach erfährt und welche Intention sich hinter der Entscheidung zur Nachwuchsführungskräfteentwicklung verbirgt.

Zum Einstieg in die Arbeit werden Begrifflichkeiten zur Eignungsdiagnostik und der Arbeits- und Anforderungsanalyse vermittelt und Verfahren zur Erstellung des Anforderungsprofils erläutert.

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Analyse von Stellenbeschreibungen derzeitiger Führungskräfte des Landratsamtes Biberach. Dabei werden deren Kernaufgaben festgestellt und die zur Erfüllung notwendigen Anforderungen abgeleitet, um im Ergebnis ein Anforderungsprofil für die Position einer künftigen Führungskraft aufzustellen.

Im Kontext mit einem zweiten Analytiker wird anschließend das Anforderungsprofil überprüft und gleichzeitig ein Mindestprofil für die Teilnehmer festgelegt, dessen Ausprägungsgrad zum Einstieg in die Maßnahme bereits erfüllt sein muss. Die Bewerber sollen im Auswahlprozess hinsichtlich dieses Mindestprofils und ihres weitergehenden Potentials beurteilt werden, um die Personen auszuwählen, die für die Förderung geeignet sind.⁴

Im Ausblick erfolgen Vorschläge zur Strukturierung des Bewerbungsverfahrens. Eine vertiefte Behandlung der Potentialanalyse im Auswahlverfahren ist in der vorliegenden Arbeit nicht vorgesehen. Auch die inhaltliche Ausgestaltung des Förderprogramms ist nicht Teil der Arbeit.

1.3 Vorstellung des Landkreises Biberach

Der Landkreis Biberach ist einer von 35 Landkreisen in Baden-Württemberg. Der ländlich geprägte Landkreis mit ca. 190.000 Einwohnern hat eine Fläche von 1.410 km². Zum Kreisgebiet zählen 45 Gemeinden, davon eine Große Kreisstadt und fünf Städte.⁵

⁴ Vgl. von Rosenstiel, S. 357/358, 2001.

⁵ Vgl. <http://www.biberach.de/landkreis.html> [02.09.2010].

Das Landratsamt Biberach, als Landkreisverwaltung, ist organisatorisch in fünf Dezernate aufgeteilt.⁶

- Dezernat 1: Gemeinden, Prüfungen, Recht, Verwaltung und Europa
- Dezernat 2: Finanzen, Kreiseinrichtungen, Bildung und Straßen
- Dezernat 3: Umwelt, Bau, Landwirtschaft, Forst
- Dezernat 4: Arbeit, Jugend und Soziales
- Dezernat 5: Verkehr, Ordnung, Gesundheit und Verbraucherschutz

Seit der Verwaltungsreform im Jahr 2005 umfasst das Landratsamt Biberach 23 Ämter und zwei Stabstellen. Diese sind innerhalb der Dezernate in verschiedene Bereiche gegliedert und haben umfangreiche Aufgaben zu erfüllen.

Das Landratsamt Biberach beschäftigt insgesamt etwa 1.294 Mitarbeiter. Die Führungsebene ist mehrstufig aufgebaut und setzt sich aus fünf Dezernenten, 25 Amts- und Fachbereichsleitern und ca. 55 Sachgebietsleitern zusammen. Die Verantwortungsbereiche der jeweiligen Leitungsebene sind im Geschäftsverteilungsplan des Landratsamtes definiert.

Dem Landrat (seit 2006: Dr. Heiko Schmid) direkt zugeordnet ist die Zentralstelle für Gremien, Öffentlichkeitsarbeit und Wirtschaftsförderung und das Rechnungsprüfungsamt.

Außerhalb des Verwaltungsbereichs gibt es weitere Untergliederungen von Leitungspositionen in Teamleiter und Meister.

⁶ Vgl. Anhang 2: Organisationsplan des Landratsamts Biberach.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Nachwuchsführungskräfte – Entwicklung einer neuen Führungsgeneration

2.1.1 Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung

Zum Einstieg in die Arbeit geht es vor allem um die Darstellung des personalpolitischen Instruments der Personalentwicklung.

Nach der Definition von Becker, umfasst der Begriff Personalentwicklung alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Organisation oder Person zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden.⁷

Die Maßnahmen lassen sich dabei unterschiedlichen Kategorien zuordnen, je nach dem in welchem Umfang und Zusammenhang die Mitarbeiter weitergebildet oder gefördert werden.

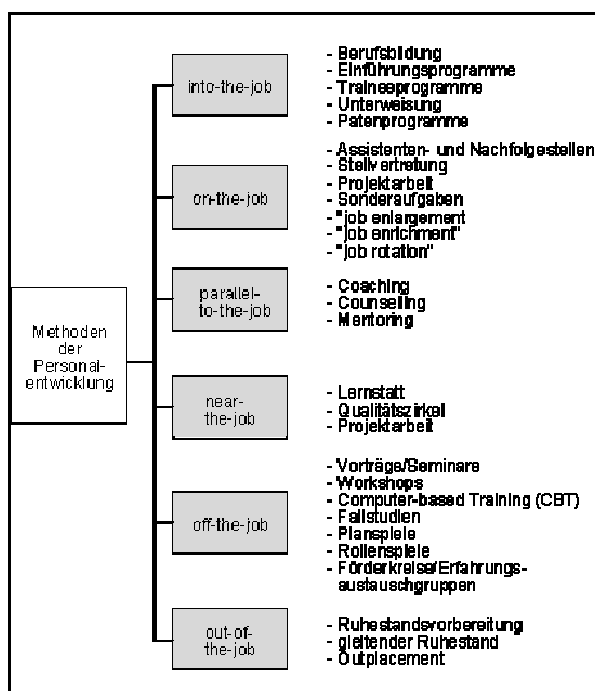


Abbildung 1: Methoden der Personalentwicklung⁸

⁷ Vgl. Becker, S. 3, 2005, zitiert bei Hopp/Göbel S. 367, 2008.

⁸ Quelle: <http://www.grundlagen-der-unternehmensfuehrung.de/pics/Kapitel%205%20-%2016Dez05-MD-Dateien/image028.gif> [02.09.2010].

Wie Hopp treffend formuliert, ist dem Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung in der Vergangenheit nicht die Bedeutung beigemessen worden, die ihm eigentlich zusteht.⁹ Durch Reformen und Verwaltungsmodernisierungen kam es jedoch in den letzten Jahren im Bereich der öffentlichen Verwaltung zu einem permanenten Anforderungswandel, der nicht nur die Führungsstellen, sondern alle Arbeitsplätze betrifft.

Die öffentliche Verwaltung hat verstanden, dass sie auch im Rahmen der Personalarbeit dem Change Management Prozess folgen, ihre Mitarbeiter auf die veränderten Anforderungen einstellen und ihnen verdeutlichen muss, dass eine kontinuierliche Entwicklung der Fähigkeiten notwendig ist.¹⁰

Eines der Ziele der Personalentwicklung ist demnach der Abbau von Fähigkeits- und Kenntnislücken. Nach langer Abwesenheit durch beispielsweise Krankheit oder Elternzeit bauen sich bei den Mitarbeitern Defizite auf, die durch unterschiedliche Methoden der Personalentwicklung wieder abgebaut werden können.

Aber auch Schlagworte wie Bürgerfreundlichkeit, Dezentralisierung und Neues Kommunales Haushaltsrecht, sowie die gegenwärtigen Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise bringen weitreichende Veränderungen für den Arbeitsalltag in einer öffentlichen Verwaltung mit sich. Weiterhin verlangen neue Arbeits- und Herangehensweisen und die stetige Entwicklung neuer Technologien ein Umdenken und Lösen aus bisherigen Strukturen. Lebenslanges Lernen ist als Konsequenz dieser Entwicklungen unabdingbar.¹¹

Ein Ziel der Personalentwicklung aus Sicht der Mitarbeiter ist die Erfüllung von persönlichen Entwicklungszielen. Individuellen Karriereerwartungen und dem Wunsch nach beruflichem Aufstieg kann durch gezielte Förderung und Weiterentwicklung näher gekommen werden.

⁹ Vgl. Hopp/Göbel, S. 130, 2008.

¹⁰ Vgl. Hopp/Göbel S. 132, 2008.

¹¹ Vgl. Sonntag/Schaper, S. 256, 2001.

2.1.2 Personalentwicklungsziele des Landkreis Biberach

Das Landratsamt Biberach hat die Notwendigkeit der Personalentwicklung erkannt und verfolgt ein vielseitiges Fortbildungsmanagement, in dem Maßnahmen zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden.¹² Als Leitfaden dient dabei das Handbuch der „Personalentwicklungsziele des Landkreis Biberach“, in dessen Fortbildungsleitfaden zwei Arten der Fortbildung unterschieden werden.

Fachübergreifende Fortbildungen setzen an den bereits vorhandenen Bildungsstand der Mitarbeiter mit dem Ziel an diesen zu erweitern, dass heißt neue Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln. Sie dienen daher vorwiegend auch dem beruflichen Fortkommen und der Weiterentwicklung persönlicher Qualifikation.¹³

Die Planung dieser Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt im Haupt- und Personalamt. Der zentrale Fortbildungsbeauftragte stellt jährlich ein Konzept zur fächerübergreifenden Fortbildung auf.¹⁴ Neben der Planung und Organisation der Fortbildungen sorgt er für die bedarfsgerechte Abstimmung der Angebote. Dabei werden Meinungen und Vorschläge der einzelnen Fachämter eingeholt und je nach Veranstaltungsart auf hausinterne Redner zurückgegriffen oder auch externe Referenten eingeladen.

Zur zielorientierten Realisierung der Angebote können die Mitarbeiter über das Intranet jederzeit auf die aktuellen Weiterbildungsangebote zugreifen und sich für entsprechende Angebote anmelden. Nach Ablauf der jeweiligen Anmeldefrist werden die Teilnehmer zum gebuchten Termin eingeladen.

¹² Siehe Definition von Becker unter 2.1.1.

¹³ Vgl. Personalentwicklungsziele im Landratsamt Biberach - Personalentwicklung, S. 3.

¹⁴ Siehe Anhang 3: Fortbildungsangebote 2010.

Durch Evaluationsbögen, die am Ende jeder Veranstaltung von allen Teilnehmern ausgefüllt werden, wird ein Rückkopplungseffekt sichergestellt. Hieraus lassen sich Schlüsse ziehen, ob die Planungen der Personalentwicklungsmaßnahmen bedarfsgerecht und die ausgewählten Referenten geeignet und qualifiziert waren.

Der zentrale Fortbildungsbeauftragte ist zudem verantwortlich für die Einhaltung des zentralen Fortbildungsbudgets. In den Jahren 2009 und 2010 belief sich der Haushaltsansatz für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen beim Landratsamt Biberach auf je 50.000 €.

Zu den fachübergreifenden Fortbildungen zählt auch die Veranstaltungsreihe „5 nach 4“. Jeden ersten Montag im Monat findet um 16.05 Uhr eine Informationsveranstaltung im Landratsamt Biberach statt. Die Referenten sind dabei Mitarbeiter, die ihren Kollegen über aktuelle und interessante Fragestellungen und Themenbereiche ihres jeweiligen Fachgebiets berichten. Dieser Wissenstransfer soll bessere Einblicke in die Arbeit der einzelnen Ämter vermitteln, und letztlich auch die Identifikation mit der vielfältigen Aufgabenstellung des Landratsamtes stärken.

Neben den fachübergreifenden Fortbildungen des Haupt- und Personalamtes bieten die einzelnen Ämter fachliche Fortbildungen an. Diese sind dienstliche Veranstaltungen in denen die Beschäftigten in technische, organisatorische und rechtliche Abläufe und Neuerungen der dienstlichen Aufgabenstellung eingeführt werden.¹⁵

Hierbei fungieren die jeweiligen Amtsleiter als dezentrale Fortbildungsbeauftragte, die für die Organisation und Planung der Fortbildungen in ihrem Amt zuständig sind. Sie ermitteln den Fortbildungsbedarf ihrer Mitarbeiter, motivieren diese zur Weiterbildung und sind verantwortlich für die Einhaltung des Budgets.

¹⁵ Vgl. Personalentwicklungsziele im Landratsamt Biberach – Personalentwicklung, S. 3.

Jedes Amt erhält ein Budget für fachliche Fortbildungen, das vom Amtsleiter ermittelt und verantwortet wird. Als Anreiz für eine sparsame Mittelbewirtschaftung, dürfen nicht ausgeschöpfte Planansätze als Haushaltsausgaberest in das nächste Haushaltsjahr übertragen werden.

In den Personalentwicklungszielen des Landkreis Biberach spielt auch die Gesundheitsförderung eine signifikante Rolle.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement verfolgt den Gedanken, dass neben der Entfaltung der Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter, auch die Förderung der Gesundheit von enormer Relevanz ist. Denn die Sicherstellung von langfristigem, wirtschaftlichem Erfolg, ist nur mit gesunden, qualifizierten und motivierten Mitarbeitern zu erreichen.¹⁶

Außerdem dienen gesundheitsfördernde Maßnahmen der Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter, die als Folge des demografischen Wandels einen immer größeren Teil der Belegschaft ausmachen werden.¹⁷

In regelmäßigen Besprechungen einer seit 2002 im Landratsamt bestehenden Projektgruppe und der AOK Ulm-Biberach werden neue Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge und –förderung der Mitarbeiter beraten und deren Umsetzung geplant. Zum umfangreichen Programm der betrieblichen Gesundheitsförderung zählen unter anderem Seminare und Vorträge, Gesundheitstage, Yoga-Kurse, Kurse zur Stressbewältigung, Aquafitness und Rückengymnastik.

Die Evaluation der Veranstaltungen und Kurse ist über mündliche Stichprobenbefragungen bei den Teilnehmern garantiert, dass somit einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Konzeption nutzt.

¹⁶ Vgl. Personalentwicklungsziele im Landratsamt Biberach - Gesundheitsvorsorge, S. 1.

¹⁷ Vgl. Dlugosch/Terörde, S, 14, 2009.

2.1.3 Integration einer neuen Zielgruppe

Das Landratsamt Biberach will mit seinem Fortbildungsmanagement möglichst alle Zielgruppen weiterbilden und fördern, um eine lückenlose Personalentwicklung zu garantieren.

Deshalb soll künftig der Maßnahmenkatalog erweitert werden und im Bereich der Nachwuchsführungskräfteförderung ein entsprechendes Programm angeboten werden.

Hierzu gibt es verschiedene Ansätze zur Auswahl und Weiterbildung von Nachwuchsführungskräften.¹⁸

- Nachfolgepläne:
Ausgangspunkt sind vorhandene Führungsstellen, für die frühzeitig Nachfolgepläne festgelegt und Nachfolgekandidaten entwickelt werden.
- individuelle Karriere- und Laufbahnplanung:
Ausgangspunkt ist die Persönlichkeit und die Fähigkeiten des Mitarbeiters. Anhand dieser werden Stellen, die der Mitarbeiter im Laufe seiner beruflichen Entwicklung einnehmen soll und entsprechend notwendige Weiterentwicklungsmaßnahmen festgelegt.

Durch diese, bei beiden Vorgehensweisen eindeutige Hierarchie, entstehen keine falschen Erwartungshaltungen bei den Mitarbeitern. Jedoch wirkt sich ein solches Vorgehen nachteilig auf das Betriebsklima und den Leistungsgedanken der Mitarbeiter aus, da sich Aufstiegschancen nur für die Nachfolgekandidaten ergeben. Folglich entstehen einschneidende Karrierehemmnisse für Kollegen, die vermehrt zur Fluktuation führen können.

Dem kann dadurch abgeholfen werden, dass Beförderungen trotzdem nach dem Leistungsprinzip erfolgen und somit kein Anspruch auf den Karrieresprung besteht.

¹⁸ Vgl. Bisani, S. 288/289, 1995.

- Reservetheorie:

Anders als bei der Nachfolgeplanung bildet der Ausgangspunkt hier keine spezielle zu besetzende Führungsposition. Das hierbei entstehende Überangebot an Nachwuchsführungskräften erscheint als nachteilig und Personalabgänge müssen aus Gründen der Überqualifizierung hingenommen werden. Jedoch ist ein Pool an qualifizierten Nachwuchsführungskräften bei Strukturveränderungen und Organisationsentwicklungen von Vorteil.

Nach Abwägung der Vor- und Nachteile hat sich das Landratsamt Biberach für ein Programm im Sinne der Reservetheorie entschieden.

Ein Stab an qualifizierten Nachwuchsführungskräften ist von Seiten des Haupt- und Personalamtes erwünscht, da Personal- und Organisationsveränderungen jederzeit auftreten können. Als weiteres Ziel wird die Möglichkeit genutzt, die Teilnehmer in ihren Selbstverwirklichungsbedürfnissen zu bestärken und dadurch die Motivation und Arbeitszufriedenheit zu erhöhen, sowie den individuellen Leistungsgedanken nachhaltig zu fördern. Den oben genannten Nachteilen kann durch entsprechende Vereinbarungen mit den Mitarbeitern entgegengetreten werden.

Nach Entscheidung zur Vorgehensweise gilt es die Auswahl der geeigneten Teilnehmer für das Programm zu gewährleisten. Zur Lösung dieses Problems strebt das Landratsamt Biberach nach dem Gedanken, dass Führungstrainings anforderungsbezogen konzipiert werden sollten.¹⁹

Hauptaugenmerk dieser Arbeit liegt deshalb auf der Erstellung eines Anforderungsprofils für künftige Führungspositionen, das als Grundlage der Bewerberauswahl und der weiteren Entwicklung dieser Fortbildungsmaßnahme dient.

¹⁹ Vgl. von Rosenstiel, S.358, 2001.

2.2 Anforderungsprofil – Element der Eignungsdiagnostik

2.2.1 Der Begriff der Eignungsdiagnostik

Eignungsdiagnostik ist eine psychologische Teildisziplin, die mit Hilfe einer systematischen Untersuchung versucht die Zuordnung von Person und Arbeitsplatz zu optimieren und dadurch eine möglichst genaue Vorhersage des beruflichen Erfolgs oder des Potentials der Person zu treffen.²⁰ Der Erfolg einer Person auf einer bestimmten Position lässt sich vor allem durch die Passung zwischen den Positionsanforderungen und der Eignung der Person vorhersagen.²¹

Die Frage der Berufseignung in Hinsicht auf die Erfolgswahrscheinlichkeit lautet demnach „Eignung wessen wofür“. Infolgedessen werden die Anforderungen, die die Tätigkeiten an den künftigen Positionsinhaber stellen ermittelt und daraus die erforderlichen Eignungsmerkmale abgeleitet.²²

Mit Hilfe personaldiagnostischer Methoden werden die benötigten Informationen über die individuellen Merkmalsausprägungen erhoben. Auf Basis dieser Informationen über die Person, sowie mit Hilfe von Anforderungsanalysen der Positionen werden dann das Eignungs- und Anforderungsprofil aufeinander abgestimmt.²³ Die Zielsetzung liegt darin qualifizierte Mitarbeiter auszuwählen, Potentialträger zu identifizieren und Weiterentwicklungsbedarfe zu ermitteln.

Zur Eignungs- und Potentialbeurteilung dienen personaldiagnostische Instrumente, die nach folgenden Ansätzen in Biografie-, Eigenschafts- und Simulationsorientierte Verfahren klassifiziert werden.

²⁰ Vgl. Dlugosch/Terörde, S. 12, 2009.

²¹ Vgl. Klug, S.57, 2005.

²² Vgl. Schuler/Höft, S.102, 2001.

²³ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/eignungsdiagnostik.html> [02.09.2010].

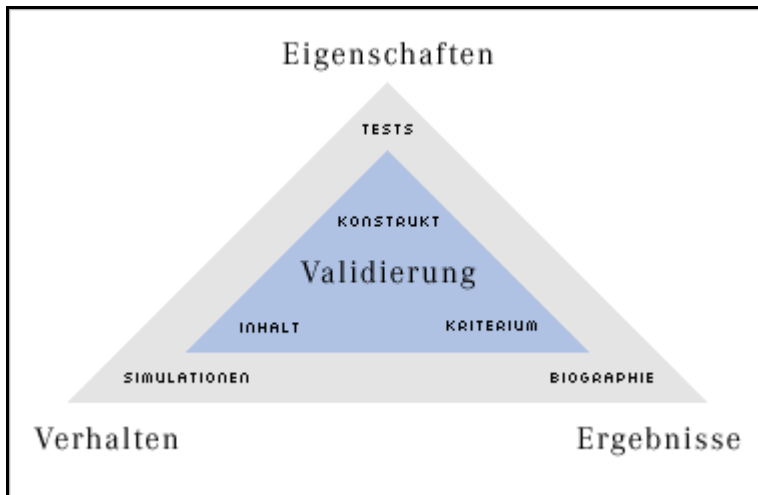


Abbildung 2: Ansätze der Eignungsdiagnostik²⁴

Dem biografieorientierten Ansatz folgend, dient das Verhalten in der Vergangenheit als die Grundlage für die Vorhersage zukünftigen Verhaltens. Dabei wird versucht aussagekräftige Vergangenheits- und Hintergrundinformationen von Personen zu gewinnen. Typische Erfassungsmethode sind biografische Fragen, die in schriftlicher Form im Fragebogen oder in mündlicher Form im Interview gestellt werden können. Als weiteres Verfahren ist auch die Unterlagenanalyse beispielsweise von Arbeitszeugnissen möglich.

Eigenschaftsorientierte oder konstruktorientierte Verfahren basieren auf dem Gedanken, dass das Verhalten von Personen und deren Leistung in beruflichen Situationen in hohem Maße von überdauernden, relativ stabilen Personenmerkmalen abhängt. Diese sind kognitive Fähigkeiten wie Intelligenz und Kreativität, sowie charakterliche Persönlichkeitseigenschaften wie Extraversion und Gewissenhaftigkeit. Um diese Merkmale in möglichst homogener Form zu erfassen werden psychologische Tests, der Intelligenz, Persönlichkeit und auch der Motivation eingesetzt.

²⁴ Quelle: <http://www.personalpsychologie.de/files/4812/6441/2119/multimodalitaet.gif> [02.09.2010].

Die simulationsorientierten Verfahren schließen aus aktuellem Verhalten direkt auf künftiges Verhalten, indem in der Zielposition anfallende Aufgaben praxisnah nachgestellt werden. Die Leistungsfähigkeit und Eignung wird durch die direkte Konfrontation mit konkreten Anforderungen der Position festgestellt.

Klassische Erhebungsinstrumente sind Arbeitsproben und das Assessment Center.

Nur eine systematische Kombination und Durchführung der unterschiedlichen Verfahren stellt sicher, dass alle relevanten Aspekte des interessierenden Merkmalbereichs überprüft werden können.²⁵

2.2.2 Die DIN 33430

Das Deutsche Institut für Normung e. V. hat im Juni 2002 die DIN 33430 „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ definiert. Diese beinhaltet Qualitätsstandards zum Inhalt und Ablauf von Personalauswahlverfahren, um diese zu optimieren und professionalisieren.²⁶

Die DIN 33430 als Prozessnorm sieht den Prozess der Eignungsbeurteilung als eine Einheit. Ihr Innovationswert für das Personalmanagement liegt darin, die Standards nicht nur inhaltlich zu beschreiben, sondern gleichzeitig Wege aufzuzeigen, wie Standards definiert werden.

Die zentralen Inhalte der DIN 33430 liegen insofern in der Planung von berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Dabei trifft sie Aussagen zur Arbeits- und Anforderungsanalyse als Grundlage jeglicher Verfahren. Sie beschreibt Kriterien zur Auswahl und Zusammenstellung der Verfahren und gibt Regeln zu deren Durchführung und Auswertung, sowie der Interpretation der Untersuchungsergebnisse vor. Durch vorab festgelegte Qualifikationsanforderungen an Verfahrensbeteiligte stellt sie den

²⁵ Vgl. Schuler/Höft, S. 103, 2001 und Klug, S. 61/62, 2005.

²⁶ Vgl. Reimann, S. 17, 2005.

Qualitätsstandard bei der abschließenden Evaluation und Urteilsbildung sicher. Weiterhin ist der gesamte Prozess der Eignungsbeurteilung nachvollziehbar zu dokumentieren.²⁷

Die wesentlichen Ziele der DIN 33430 liegen in der Verbreitung wissenschaftlich und fachlich fundierter Informationen über Verfahren der Eignungsbeurteilung. Dabei soll eine fachgerechte Entwicklung und kontinuierliche Verbesserung dieser Verfahren angestrebt werden. Als Voraussetzung der Eignungsbeurteilung wird der sachgerechte Einsatz der Eignungsbeurteilungsverfahren gewährleistet und dient somit dem Schutz der Kandidaten.²⁸

Obwohl die DIN 33430 eine unverbindliche Empfehlung eines privaten Vereins und keine Rechtsnorm ist, ist dennoch festzuhalten, dass bei Nichtbeachtung der Standards zukünftig ein Prozessrisiko entsteht. Gerade für die kommunale Praxis ergeben sich dadurch weitreichende Konsequenzen.

Nach Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes hat der Dienstherr den nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung am besten geeigneten Bewerber auszuwählen. Im Bereich des öffentlichen Dienstes könnte es vermehrt zu Klagen abgelehnter Bewerber mit der Begründung kommen, die Auswahlentscheidung habe nicht den Qualitätsstandards der DIN 33430 entsprochen.²⁹

Auch die kommunalen Spitzenverbände sehen hinsichtlich des entstandenen Prozessrisikos Schwierigkeiten. Zudem werden Probleme durch den zusätzlichen Arbeits- und Dokumentationsaufwand, den die Qualitätsanforderungen mit sich bringen, erwartet. Mit Hilfe von Kommentaren, Checklisten und Fortbildungsangeboten soll die praktische

²⁷ Vgl. Kersting/Püttner, S. 847, 2001.

²⁸ Vgl. KGSt-Bericht 10/2003, S. 23, 2003.

²⁹ Vgl. Reimann, S. 22/23, 2005.

Anwendung der DIN 33430 erleichtert und gleichzeitig der Kritik abgeholfen werden, die DIN-Regelungen seien kompliziert und realitätsfremd formuliert.

Abschließend ist zu betonen, dass die Optimierungschancen, die mit der Norm einhergehen von kommunaler Seite größer und wichtiger eingeschätzt werden als die aufkommenden Risiken.

Die Notwendigkeit ein solides und professionelles Qualitätsmanagement in der Personalauswahl aufzubauen wird bestätigt. Der damit zu erreichende Standardisierungsgrad und die eindeutigen Regelungen zur Vorgehensweise begünstigen eine hohe Qualität, Wirtschaftlichkeit und Praktikabilität der Eignungsbeurteilung. Durchaus entsteht mit Einhaltung der Norm ein enormer Mehraufwand durch Dokumentationen, diese tragen aber im Gegenzug zu routinisierten und nachvollziehbaren Prozessen bei.³⁰

2.2.3 Definition und Ziele des Anforderungsprofils

Zur Entwicklung eines schlüssigen und qualitativen Verfahrens der Eignungsfeststellung, dass den bereits genannten Zielen der DIN 33430 gerecht wird, ist dessen Ableitung aus einem Anforderungsprofil vonnöten. Ohne ein zuvor exakt definiertes Anforderungsprofil sind zweckgerichtete Qualifikationsüberprüfungen nicht möglich.³¹

Anforderungsprofile sind demzufolge die Grundlage der Eignungsdiagnostik und beantworten Schulers Frage „wofür“ der Bewerber geeignet sein muss. Es beschreibt, alle gegenwärtigen und künftigen Anforderungen, Kompetenzen und Verhaltensweisen, die ein Mitarbeiter benötigt, um in einer Position erfolgreich zu agieren. Diese Personenmerkmale werden während der Eignungsfeststellung durch Indikatoren

³⁰ Vgl. Kersting/Püttner, S. 850/851, 2001 und KGSt – Bericht 10/2003, S. 24/25, 2003.

³¹ Vgl. Hopp/Göbel, S. 349/350, 2008.

oder Prädikatorenn operationalisiert und somit messbar und beobachtbar gemacht.

Mit einer genauen Beschreibung der Anforderungen der Stelle an einen erfolgreichen Stelleninhaber können die eignungsdiagnostischen Verfahren und Methoden entwickelt werden, die den Erfüllungsgrad der Anforderungen bei den Bewerbern messen.³²

Nach dem sogenannten Schlüssel-Schloss-Prinzip wird die Passfähigkeit von Personenmerkmalen und Stellenanforderungen festgestellt. Um diese überprüfbar zu machen, werden vor der Eignungsuntersuchung die Ausprägungsgrade und Gewichtungen im Anforderungsprofil definiert. Dabei können auf einer Skala Mindest- und Idealbereiche differenziert werden. Außerdem ist darzustellen, ob es sich um kompensatorische oder ausschließende Merkmale handelt, dass heißt, ob bei Abweichungen ein Ausgleich durch andere Merkmale möglich ist, oder die Diskrepanz zum Ausschluss führt.³³

2.2.4 Anwendungsgebiete

Anforderungsprofile leisten einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung in der Personalarbeit, da sie als Basis vieler personalpolitischer Instrumente fungieren.

Gerade bei Personalauswahlentscheidungen werden durch Anforderungsprofile Bewährungsprognosen mit aufschlussreichen Informationen bereitgestellt, die eine qualitativ hochwertige Besetzung von Arbeitsplätzen mit geeigneten Bewerbern ermöglicht. Wobei bereits die Sichtung von Bewerbungsunterlagen durch Ableitung der Auswahlkriterien aus den Anforderungsdimensionen erleichtert wird.

³² Vgl. Bisani, S. 253, 1995.

³³ Vgl. Reimann, S.124/125, 2005.

Weiterhin liefern Anforderungsprofile relevante Daten für die Entwicklung von Leitfäden zur Führung von Mitarbeitergesprächen. Im Bereich der Leistungsbeurteilung werden Entscheidungen und Bewertungen von Vorgesetzten für die Mitarbeiter transparent und nachvollziehbar und damit das Treffen von Zielvereinbarungen erleichtert.

Steht die Formulierung einer Stellenausschreibung bevor sind Anforderungsprofile in der Hinsicht hilfreich, dass direkt auf Informationen über die vakante Stelle zurückgegriffen werden kann und die notwendigen Daten zur Tätigkeit und Organisation bereitstehen.³⁴

Im Rahmen der Personalentwicklung haben Anforderungsprofile eine doppelte Zielsetzung. Einerseits zeigen sie Personalentwicklern, welche spezifischen Kompetenzen die Positionsinhaber haben, beziehungsweise entwickeln müssen. Durch diesen Soll-Ist-Abgleich werden vorhandene Schwachstellen transparent gemacht und dadurch die Erarbeitung anforderungsgerechter und individueller Entwicklungsziele möglich. Andererseits weisen die Anforderungsdimensionen den Bedarf an neu zu generierenden Personalentwicklungsmaßnahmen aus. Bedarfsgerechte Trainings- und Coachingaufträge können konkretisiert und nach der Durchführung deren Erfolg messbar gemacht werden.³⁵

Hieraus ergibt sich der Schluss, dass ein systematisch entwickeltes Anforderungsprofil die Personalarbeit in vielerlei Hinsicht erleichtert und optimiert. Wie jedoch bei der Ermittlung der Stellenanforderungen vorgegangen wird, wird im nachstehenden Kapitel erläutern.

³⁴ Vgl. Reimann, S. 126, 2005.

³⁵ Vgl. Wastian/Maier, S. 105/106, 2007.

2.3 Arbeits- und Anforderungsanalyse

2.3.1 Definition und Begriffsabgrenzung

Die Arbeits- und Anforderungsanalyse bildet die Grundlage eines jeden Anforderungsprofils. Mit ihrer Hilfe wird exakt ermittelt und herausgearbeitet „wofür“ der Stelleninhaber geeignet sein muss. Ziel ist demnach die stellenbezogene Definition der notwendigen Merkmale, die ein Stelleninhaber aufweisen sollte, um möglichst gute Arbeitsergebnisse erzielen zu können.³⁶

Im deutschsprachigen Raum werden die beiden Begriffe Arbeits- und Anforderungsanalyse gewöhnlich im Tandem oder synonym gebraucht, wobei man sich am englischen Begriff der „job analysis“ orientiert.³⁷

Unter Arbeits- und Anforderungsanalyse wird die Ermittlung von tätigkeits- und personenrelevanten Voraussetzungen des zu besetzenden Arbeitsplatzes verstanden, für den im weiteren Schritt die Eignung einer Person festgestellt werden soll.³⁸

Nach der Auffassung Schulers ist es deshalb zweckmäßig, den Verbund der Arbeits- und Anforderungsanalyse aufzulösen und die Begrifflichkeiten getrennt darzustellen.

Dabei findet zunächst im Rahmen einer isolierten Arbeitsanalyse eine Beschreibung des Arbeitsplatzes in Situationsbegriffen statt. Zu diesem Zweck werden die künftigen Aufgaben und Tätigkeiten, sowie deren Ausführungsbedingungen und organisatorischen Merkmale bestimmt. Aufbauend auf dieser Datengrundlage findet dann im weiteren Vorgehen die Anforderungsanalyse statt. Diese schafft den Übergang zur Darstellung der Anforderungen in Personenbegriffen und beschreibt

³⁶ Vgl. Schuler, S. 46, 2001 und Kanning, S. 49, 2008.

³⁷ Vgl. Schuler, S. 51, 2001.

³⁸ Vgl. Kanning, S. 48, 2008.

welche Anforderungen der Arbeitsplatz an den Stelleninhaber stellt. Schuler betont hierbei ferner die Notwendigkeit, sowohl tätigkeits-spezifische als auch tätigkeitsübergreifende Anforderungen zu berücksichtigen, um die Eignung und Erfolgswahrscheinlichkeit einer Person feststellen zu können.³⁹

Im Rahmen der Arbeits- und Anforderungsanalyse werden die ermittelten Personen- und Stellenanforderungen in verschiedene Anforderungsarten unterteilt.⁴⁰

- Eigenschaftsanforderungen (Fähigkeiten und Interessen)
- Verhaltensanforderungen (Fertigkeiten und Gewohnheiten)
- Qualifikationsanforderungen (Kenntnisse und Fertigkeiten)
- Ergebnisanforderungen (Problemlösungen und Qualitätsstandards)

Anhand dieser Einteilung ist es nach Entwicklung des Anforderungsprofils möglich, die passenden eignungsdiagnostischen Verfahren nach 2.2.1, zum Abgleich der Tätigkeitsmerkmale mit den personenbezogenen Merkmalen auszuwählen und zu konstruieren.

2.3.2 Methoden zur Anforderungsbestimmung

Zur Bestimmung der oben aufgeführten Anforderungen sind methodische Zugänge unterschiedlicher Art möglich, die drei übergeordneten Ebenen zugeteilt werden.⁴¹

2.3.2.1 Erfahrungsgeleitet – intuitive Methode

Bei dieser Herangehensweise werden die Anforderungen mittels einer erfahrungsgeleiteten Beurteilung der auszuführenden Tätigkeit, der erforderlichen Arbeitsmittel und -gegenstände, der Umweltbedingungen,

³⁹ Vgl. Schuler, S. 46/51, 2001.

⁴⁰ Vgl. Reimann, S. 116. 2005.

⁴¹ Vgl. Kanning, S.50, 2008.

der Qualifikationen und Weiterbildungserfordernissen ermittelt.⁴² Auf Erhebung arbeitsplatzanalytischer und personenanalytischer Daten wird verzichtet. Ferner stehen Plausibilitätsbetrachtungen im Mittelpunkt der Anforderungsanalyse.

Infolgedessen ist bei der Auswahl der Beurteiler, eine umfassende Erfahrung mit der Arbeitstätigkeit entscheidendes Kriterium und trägt maßgeblich zum erfolgreichen Gelingen der Analyse bei. Nur versierte Beurteiler können die benötigten Anforderungen abschätzen. Außerdem ist festzuhalten, dass im Rahmen dieser Methode die Einschätzung durch mehrere Personen von Vorteil ist, die aus jeweils anderen Erfahrungskreisen schöpfen können, beispielsweise Mitarbeiter der Personalabteilung, Kollegen, Vorgesetzte oder auch ehemalige Stelleninhaber. Dadurch können einseitige Fehleinschätzungen vermindert werden.⁴³ Die unterschiedlichen Bewerter sehen den künftigen Stelleninhaber aus verschiedenen Blickwinkeln und setzen deshalb ihre Prioritäten hinsichtlich der Anforderungen völlig anders.

Die Beurteiler sollten darüber hinaus unabhängig voneinander entscheiden, um unbeeinflusste und ehrliche Ergebnisse erzielen zu können. Bei einer Anforderungseinschätzung in Gruppenarbeit kann es zu Verfälschungen der Resultate kommen.

Die erfahrungsgeleitet-intuitive Methode ist eine gängige Methodik in der Berufsberatung der Arbeitsagenturen. Sie wird allerdings auch oft in Unternehmen bei der Personalauswahl verwendet. Bei geringerer Erfahrung und sich veränderten Anforderungen ist dabei eine Ergänzung um empirische Methoden wichtig, um verwertbare Ergebnisse zu erhalten.⁴⁴

⁴² Vgl. Reimann, S. 112, 2005.

⁴³ Vgl. Kanning, S. 51, 2008.

⁴⁴ Vgl. Schuler/Höft, S. 292, 2004.

2.3.2.2 Arbeitsplatz – empirische Methode

Gegenstand dieses Vorgehens ist, wie der Name bereits angibt, die methodische Untersuchung des zu besetzenden Arbeitsplatzes. Grundlage der Anforderungsanalyse bildet somit, wie eingangs von Schuler gefordert, eine separate Arbeitsanalyse. Die Arbeitsstelle wird demnach systematisch im Hinblick auf spezifische Tätigkeitsmerkmale und berufliche Situationen untersucht und beschrieben.⁴⁵

Im Rahmen der Untersuchung werden überwiegend teil- oder vollstandardisierte Fragebögen, Checklisten und Arbeitsanalyseverfahren eingesetzt.

Die Beschreibung der Tätigkeit setzt voraus, dass sich die Tätigkeitsmerkmale in den jeweiligen Anforderungen widerspiegeln. Damit soll ein realitätsnahes Anforderungsprofil gewährleistet werden. Um dem gerecht zu werden kann die Beschreibung qualitativ, durch Induktion aus den Arbeitstätigkeiten selbst erfolgen oder quantitativ aus einer bestehenden Taxonomie abgeleitet werden.⁴⁶ Dieses Vorgehen kommt in den unter 2.3.4 betrachteten Bottom Up und Top Down Verfahren zum Tragen und wird an dieser Stelle eingehend erläutert.

Im Anschluss an die Arbeitsanalyse findet die Übersetzung der ermittelten Tätigkeitselemente in Personenanforderungen statt. Der direkte Transfer der arbeitsanalytischen Daten in personenbezogene Merkmalsdimensionen und die Festlegung der jeweils erforderlichen Ausprägungsgrade erweist sich oft als schwer. Der Übergang erfolgt auch hier durch Einschätzung und verlangt deshalb ein gewisses Maß an Geschick des Analytikers. Oft wird daher entschieden, die Analysen in Gruppen- und Projektarbeiten zu integrieren, um die Einschätzung durch mehrere Experten zu erreichen.⁴⁷

⁴⁵ Vgl. Kanning, S.53, 2008.

⁴⁶ Vgl. Blickle/Schaper, S. 217, 2008.

⁴⁷ Vgl. Kanning, S. 55, 2008.

Abschließend ist festzuhalten, dass diese Herangehensweise zur Feststellung der zur erfolgreichen Tätigkeitsausführung benötigten persönlichen Attribute sehr gut geeignet ist, da sie die Relation der ermittelten Personenmerkmale zu den Anforderungen der Tätigkeit erkennen lässt.⁴⁸

2.3.2.3 Personenbezogen-empirische Methode

Die Intention der personenbezogen-empirischen Methode, als mathematisch anspruchsvolle und qualitativ hochwertige Methode, liegt in der umfassenden Untersuchung der Mitarbeiter selbst. Die Merkmalsausprägungen der Mitarbeiter werden direkt erfasst und über mehrere Stelleninhaber derselben Arbeitsstelle gemittelt. So können auf Plausibilitätsbetrachtungen, wie bei der intuitiven Methode oder detaillierte Analysen von Arbeitsplatzmerkmalen bei der arbeitsanalytischen Methode verzichtet werden.⁴⁹ Folglich wird, die bei den vorhergehenden Methoden als nachteilig empfundene Anforderungsbestimmung mittels Einschätzung des durchführenden Analytikers dadurch umgangen, dass Anforderungen durch statistische Zusammenhänge zwischen Personenmerkmalen einerseits und Kriterien wie Leistungshöhe und Berufszufriedenheit andererseits bestimmt werden.

Diese mathematisch-empirische Methodik stellt somit durch die erhöhte Aussagekraft der gewonnen Daten einen Vorteil dar, wobei vor allem menschliche Fehlerquellen minimiert werden können.

Zum Vorgehen kann festgehalten werden, dass in einem ersten Schritt Informationen über die Biografie der Stelleninhaber gesammelt, sowie deren individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten exakt untersucht werden. Auf dieser Basis werden gemittelte Daten über viele Mitarbeiter derselben

⁴⁸ Vgl. Reimann, S. 112, 2005.

⁴⁹ Vgl. Kanning, S. 55/56, 2008.

Arbeitsstelle erzielt, die dann allgemeingültige Aussagen zulassen.⁵⁰ Um den Berufserfolg der getesteten Mitarbeiter ermitteln zu können werden anschließend Leistungskriterien erhoben und diese mit den Personenmerkmalen mathematisch in Zusammenhang gesetzt. So wird versucht die Merkmalsausprägungsgrade der im Beruf tätigen, erfolgreichen Personen zu erheben.

Zu beachten ist, dass durch Training oder Übung beeinflussbare Personenmerkmale dem Einsatz der Methodik Grenzen setzen, da diese Verzerrungen der Ergebnisse zur Folge haben.⁵¹

Letztlich ist darauf hinzuweisen, dass sich die Auswahl der geeigneten Methode nach der jeweils beabsichtigten Zielsetzung richten sollte. Anknüpfend an den Gedanken der Multimodalität ist zur Anforderungsbestimmung diejenige Methode anzuwenden, die als adäquat zur jeweiligen Anforderungsart gilt. Eine mustergültige Vorgehensweise kann nicht vorgegeben werden.

Nachfolgend werden einige Verfahren vorgestellt, die die methodischen Vorgehensweisen zur Arbeits- und Anforderungsanalyse implizieren. Außerdem erfolgt eine detaillierte Beschreibung des in dieser Arbeit angewandten Verfahrens.

⁵⁰ Vgl. Kanning, S. 56, 2008.

⁵¹ Vgl. Schuler/Höft, S. 294, 2004.

2.3.3 Verfahren der Arbeits- und Anforderungsanalyse

In der Literatur findet sich eine Vielfalt an Verfahren zur Arbeits- und Anforderungsanalyse, die nach den unterschiedlichsten Gesichtspunkten kategorisiert werden können. Unten stehend werden exemplarisch drei dieser Kategorien dargestellt.⁵²

- Verfahren nach dem Grad der Standardisierung
 Hierunter versteht man den Umfang des Freiraums, den die jeweilige Methode ihrem Verwender bei der Durchführung des Verfahrens lässt. Je größer dabei der Freiraum, desto geringer der Grad der Standardisierung.
 Es wird nach standardisierten, halb standardisierten und unstandardisierten Verfahren differenziert.
- Verfahren nach Quellen arbeitsanalytischer Informationen
 Dies sind sämtliche Informationen, die Aufschluss über Art, Bedingungen und Konsequenzen der Tätigkeit, sowie der daraus abzuleitenden Anforderungen und Leistungskriterien bieten können. Innerhalb dieser Perspektive können die Verfahren unter anderem danach unterschieden werden, wer Durchführender der Methode ist, beispielsweise kommt der Arbeitsplatzinhaber, Vorgesetzter oder ein Arbeitsanalytiker in Frage.
 Weiterhin kann nach der Analysemethode selbst differenziert werden. Dabei sind Beobachtungen, mündliche Befragungen (Interviews), Fragebogenerhebungen, die Beschäftigung mit Arbeitsmaterial, die Auswertung von schriftlichen Material, Arbeitsausführungen durch Arbeitsanalytiker oder die elektronische Verhaltens- und Ergebniserfassung möglich.
- Verfahren nach Beschreibungsebene der Anforderungen
 Diese Verfahrenskategorie nach Schuler unterscheidet nach aufgaben-, verhaltens- und eigenschaftsorientierte Arbeits- und Anforderungsanalyse. Sinn dieser Zuordnung ist die Vorgabe eines

⁵² Vgl. Schuler, S.50/51, 2001 und Tschumatschow, S.8, 2006.

Orientierungsrahmens für den Aufbau und die Beschreibung personalpsychologischer Maßnahmen. Eine Ausrichtung der Verfahren innerhalb dieser Kriterien führt zu besser nachvollziehbaren und erfolgreicherer Durchführungen, verglichen mit Vorgehensweisen über die Ebenen hinweg.

Als weiterer Ansatz gilt die Klassifizierung in Bottom Up und Top Down Verfahren nach Obermann, die nachgehend vertieft dargestellt werden.

2.3.4 Klassifizierungsansatz nach Obermann

2.3.4.1 Das Bottom Up Verfahren

Ziel der Bottom Up Vorgehensweise ist es, wie von Christof Obermann ausgeführt wird, relevante Erfolgsfaktoren bestehender Positionsinhaber heraus zu arbeiten. Dazu werden die Anforderungen aus den konkreten Aufgaben einer Tätigkeit abgeleitet. Ergebnis ist die Beschreibung der Anforderungen an erfolgreiche Stelleninhaber der aktuellen Arbeitspraxis, um daraus auf künftige Anforderungen und Entwicklungen zu schließen.⁵³

Obermann nennt verschiedene Instrumente, die unter die Bottom Up Perspektive fallen. Prototypen sind beispielsweise der Fragebogen zur Arbeitsanalyse und die Methode der kritischen Ereignisse.

Der Fragebogen zur Arbeitsanalyse (kurz: FAA) ist ein voll standardisiertes Beobachtungs-Interview-Verfahren und stellt die deutsche Version des amerikanischen Position Analysis Questionnaire (kurz: PAQ) dar, der von den Autoren Frieling und Hoyos erweitert und modifiziert wurde. Er fungiert als handlungsorientiertes Arbeitsanalyseverfahren, das sich stets am Arbeitsverhalten der Stelleninhaber orientiert.⁵⁴

⁵³ Vgl. Obermann, S.82, 2009.

⁵⁴ Vgl. Obermann, S. 79, 2009.

Zum Aufbau des Fragebogens lässt sich präzisieren, dass er aus 221 Items besteht, die in vier Hauptkategorien gegliedert sind. Diese lauten Informationsaufnahme und -verarbeitung, Arbeitsausführung, arbeitsrelevante Beziehungen, sowie Umgebungseinflüsse und besondere Arbeitsbedingungen.⁵⁵ Auf Basis dieser Gesamtheit an Fragen wird ein breites Spektrum an Arbeitsplatzinformationen erhoben, wobei sich die Beurteilung jedes Elements nach festgelegten Einstufungsschlüsseln richtet. Die Einstufung der einzelnen Fragen kann nach Häufigkeit, Wichtigkeit und Zeitdauer skaliert sein.⁵⁶

Es ist zu beachten, dass auf Grund der abstrakten Formulierungen und der rein statistischen Auswertung eine Darstellung der inhaltlichen Aspekte der Tätigkeit kaum möglich ist. Dazu ist eine Ergänzung konkreter inhaltlicher Angaben notwendig.

Außerdem wird die bereits erwähnte, zu allgemeine, auf viele Arbeitsplätze nicht zu treffende Formulierung der Fragen, als nachteilig empfunden, da dies zu einer mangelnden Berufsspezifität des Instruments führt.⁵⁷

Die Methode der kritischen Ereignisse, im Original „Critical Incident Technique“ (kurz: CIT) wurde von John C. Flanagan mitbegründet. Im Rahmen der Untersuchung werden von Stelleninhabern oder anderen Arbeitsplatzexperten mittels Interviews, Workshops, Beobachtungen oder auch in Fragebögen kritische Ereignisse des Berufslebens ermittelt. Unter kritischen Ereignissen werden Situationen verstanden, in denen es besonders auf die Kompetenz und Eignung eines Positionsinhabers ankommt, um diese erfolgreich zu bewerkstelligen. Resultat dieser Erhebung ist die detaillierte Beschreibung von Verhaltensweisen, mit denen man in der Zielposition kritische Situationen erfolgreich bewältigen

⁵⁵ Vgl. Schuler/Höft, S. 296, 2004.

⁵⁶ Vgl. Kanning, S. 53, 2008.

⁵⁷ Vgl. Obermann, S. 79, 2009.

kann.⁵⁸ Zur Ermittlung solcher Ereignisse werden lediglich kurze Fragen vorgegeben, um auch die Hintergrundbedingungen und die aus dem Verhalten gezogenen Konsequenzen beleuchten zu können.

Grundannahme dieser Methode der Anforderungsanalyse ist, dass sich gute und schlechte Mitarbeiter anhand ihrer Verhaltensweisen in kritischen Situationen unterscheiden. Deshalb werden im Laufe der Erhebung kritische Ereignisse beschrieben und dann deren Bedeutung für Erfolg und Misserfolg der Aufgabenerfüllung erfasst und gewichtet.

Die Anforderungsbestimmung verläuft abschließend in einem aufwändigen Verfahren der Zusammenfassung und Kategorisierung.⁵⁹

Die Methode der kritischen Ereignisse gilt insgesamt als sehr umfangreich, da die Befragung einer großen Anzahl von Arbeitsplatzexperten notwendig ist. Aus diesem Grund kann meist nur ein Teilbereich der Arbeit in die Untersuchung einbezogen werden. Als problematisch erweist sich zudem die Differenzierung, welche Situationen als kritisch betrachtet werden können und die Entscheidung, was als Maßstab für erfolgreiches Verhalten angesetzt werden soll.

Jedoch sollte nicht unerwähnt bleiben, dass die ermittelten Situationen und Verhaltensweisen als Grundlage für die Entwicklung von Elementen der Eignungsbeurteilung, sowie von neuen Personalentwicklungsansätzen genutzt werden können.⁶⁰

Beide der vorgestellten Verfahren sind gegenwartsorientiert und beschreiben die Tätigkeiten wie sie derzeit ausgeführt werden, um davon ausgehend Anforderungen an den künftigen Stelleninhaber zu erheben.

⁵⁸ Vgl. Klug, S. 53, 2005.

⁵⁹ Vgl. Reimann, S. 118/119, 2005.

⁶⁰ Vgl. Schuler/Höft, S. 297, 2004.

Dieser Gedanke wird auch bei der in der vorliegenden Arbeit angewandten Methodik aufgegriffen.

Mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse werden Stellenbeschreibungen aktueller Führungskräfte des Landratsamtes Biberach systematisch untersucht und ausgewertet, um die notwendigen Anforderungen an Nachwuchsführungskräfte zu ermitteln.

Unter Inhaltsanalyse versteht man die Untersuchung von Kommunikationsinhalten wie Texte, Bilder und Filme, wobei der Schwerpunkt auf der Analyse von Texten liegt.⁶¹ Ziel der Analyse ist es, das Material in der Weise zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben und durch Abstraktion ein Abbild des Grundmaterials erreicht wird.⁶²

Um dieses Ziel zu erreichen ist zunächst die Festlegung und Beschreibung des Ausgangsmaterials notwendig. Im vorliegenden Falle handelt es sich dabei, wie bereits erwähnt um Stellenbeschreibungen von Führungskräften des Landratsamtes Biberach.⁶³ Weiterhin ist bereits vor Einstieg in die Analyse eine klare Richtung vorzugeben, was genau mit dem Vorgehen erreicht werden soll. Trend dieser Arbeit ist die Untersuchung von Stellenbeschreibungen dahingehend, welche Tätigkeiten und Aufgaben die Führungskräfte derzeit ausüben, um daraus die notwendigen Anforderungen für Nachwuchsführungskräfte zu bestimmen.

Nachdem das Material und die Richtung der Inhaltsanalyse definiert und damit die Rahmenbedingungen fixiert sind, beginnt der wesentliche Teil der Analyse. Es ist festzuhalten, dass ein systematisches und regelgeleitetes Vorgehen unerlässlich ist, das heißt die Analyse wird in einzelne

⁶¹ Vgl. Atteslander, S. 181, 2008.

⁶² Vgl. Mayring, S. 58, Grundlagen/Techniken, 2008.

⁶³ Exakte Beschreibung unter Gliederungspunkt 3.1.

Teilschritte zergliedert, die im Vorhinein festgelegt und dadurch nachvollziehbar und überprüfbar werden.⁶⁴

Das Ausgangsmaterial muss dementsprechend in Analyseeinheiten zerlegt werden, um das konkrete Untersuchungsmaterial, als Grundlage der Kategorienbildung zu bestimmen. Die Selektionskriterien zur Auswahl der Textstellen beziehen sich hierbei auf die vorgegebene Zielrichtung der Analyse.

Diese relevanten Passagen der Stellenbeschreibungen werden im weiteren Vorgehen schrittweise, einem bereits vorher bestimmten Ablaufmodell folgend, bearbeitet. Es wird deutlich, dass die qualitative Inhaltsanalyse kein Standardinstrument ist, sondern immer ein konkretes Ablaufmodell, das auf die jeweilige Situation angepasst wird und die einzelnen Analyseschritte definiert, entwickelt werden muss. Als Hilfestellung zur Konstruktion der Vorgehensweise bietet Mayring die drei Grundtechniken der Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung.⁶⁵

Die Entwicklung des Ablaufmodells zur Analyse der Stellenbeschreibungen orientiert sich an der Technik der Zusammenfassung, genauer gesagt an der speziellen Form der „induktiven Kategorienbildung“.

Kernpunkt einer jeder Inhaltsanalyse ist die Bildung von Kategorien. Dabei kann nach zwei Varianten vorgegangen werden. Bei der deduktiven Vorgehensweise werden die Kategorien anhand theoretischer Vorüberlegungen auf das Material hin entwickelt. Die induktive Kategorienbildung liegt der Bottom Up Strategie zu Grunde und erfolgt direkt aus dem Material heraus in einem Verallgemeinerungsprozess, ohne sich auf vorab formulierte Theoriekonzepte zu beziehen.⁶⁶

Nach Bestimmung des Abstraktionsniveaus der zu bildenden Kategorien wird das Material schrittweise durchgearbeitet.

⁶⁴ Vgl. Mayring, S. 10, Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse, 2008.

⁶⁵ Vgl. Mayring, S. 43, Grundlagen/Techniken, 2008.

⁶⁶ Vgl. Mayring, S. 75/76, Grundlagen/Techniken, 2008 und Reinhoffer, S. 125, 2008.

Unten stehendes Prozessmodell der induktiven qualitativen Inhaltsanalyse veranschaulicht das weitere Vorgehen, das in den Schritten 1 – 6 näher erläutert und unter Gliederungspunkt 3.3 umgesetzt wird.

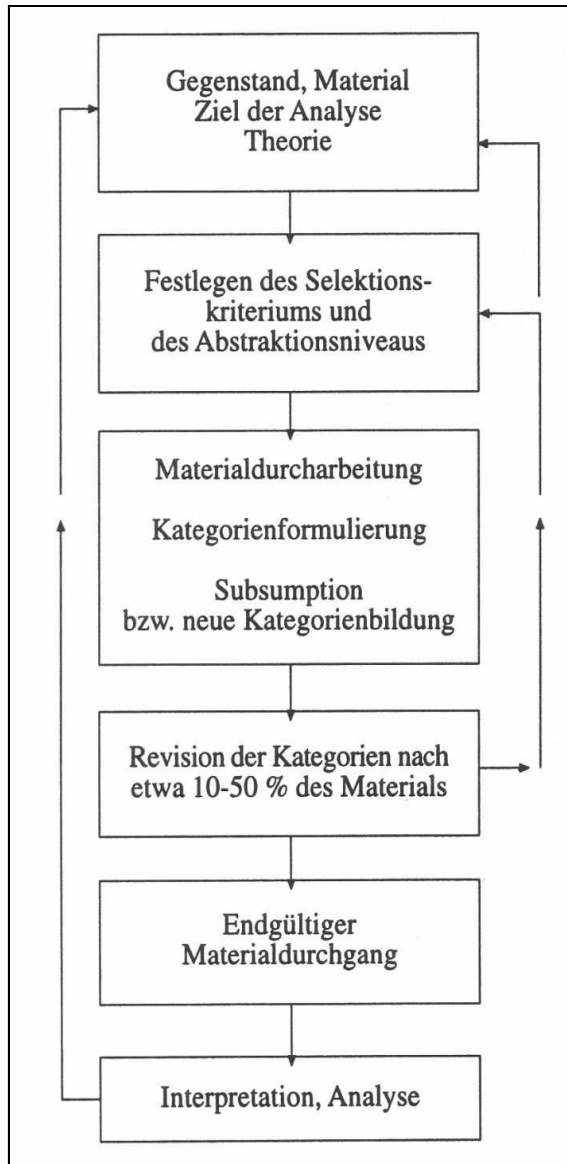


Abbildung 3: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung ⁶⁷

⁶⁷ Quelle: Mayring, Grundlagen/Techniken, S. 75, 2008.

Dem Ansatz von Mayring und Atteslander folgend wird in vorliegender Arbeit folgende Schrittfolge zur regelgeleiteten, systematischen Analyse der Stellenbeschreibungen festgelegt:⁶⁸

1. Selektion der tätigkeits-relevanten Passagen (Selektionskriterium) getrennt nach Stellenbeschreibungen
2. Transkription der ausgewählten Passagen (Paraphrasierung)
3. Erste Reduktion des Materials durch Streichen oder Bündeln bedeutungsgleicher Passagen innerhalb einer Stellenbeschreibung
4. Zweite Reduktion durch Bündelung zwischen Stellenbeschreibungen auf dem nächsthöheren Abstraktionsniveau (Anforderungen)
5. Zusammenstellung der gewonnenen Anforderungen in einem Kategoriensystem
6. Rücküberprüfung des Kategoriensystems am Ausgangsmaterial

Das Ergebnis ist ein Kategoriensystem, verbunden mit konkreten Textpassagen des Ausgangsmaterials. Im Rahmen der Arbeit stellt dies ein Anforderungsprofil für Nachwuchsführungskräfte dar.

Dieses wird abschließend, dargestellt unter Gliederungspunkt 3.4, auf Schlüssigkeit und Korrektheit hin überprüft. Ausschlaggebend ist dabei der Gedanke der Interkoderreliabilität. Infolgedessen ist eine zweite Auswertung des Materials, die unabhängig von der eigentlichen Durchführung der Analyse erfolgt, vorgesehen. Dazu erklärt der Erstkodierer, dem Zweitkodierer eingehend das Untersuchungsmaterial, die Begründung des Kategoriensystems und die jeweilige Auswertungsregeln. Anhand dieser Explikation wertet der Zweitkodierer das vereinbarte Material aus. Anschließend vergleichen die beiden Inhaltsanalytiker ihre Kategorisierung und geben Abweichungen eine Begründung. Im Diskurs werden die Divergenzen der Auswertung ausgeglichen, um ein einheitliches Anforderungsprofil zu erreichen.⁶⁹

⁶⁸ Vgl. Mayring, S. 62, Grundlagen/Techniken, 2008; Atteslander, S. 199, 2008 und Schneider, Folie 31, Foliensatz "Wissenschaftliches Arbeiten und Methodenlehre", 2010.

⁶⁹ Vgl. Mayring, S.12/13, Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse, 2008.

2.3.4.2 Das Top Down Verfahren

Im Gegensatz zu Bottom Up Verfahren, die von gegenwärtigen Positionsanforderungen auf künftige Entwicklungen schließen, konzentriert sich der Top Down Ansatz der Anforderungsanalyse auf zukünftige Anforderungen an die Positionsinhaber, die sich aus verändertem Marktumfeld, Prozessen und Sollkulturen ergeben. Es werden somit die Unternehmensziele und –strategien ermittelt, die in Zukunft ausschlaggebend für den Erfolg der zu besetzenden Position sind.⁷⁰

Diese Positionsziele machen den Wertschöpfungsbeitrag der Stelleninhaber für das Unternehmen ersichtlich. Welche Aufgaben zum Erreichen der Ziele und welche spezifischen Anforderungen dafür erforderlich sind, wird durch Interviews und Workshops mit der Führungsebene und Entscheidungsträgern, in Hinblick auf die strategischen Ziele festgelegt.⁷¹

Um diesem Gedanken auch in vorliegender Arbeit Rechnung zu tragen, werden die Anforderungen nicht nur bottom up, aus den Stellenbeschreibungen aktueller Führungskräfte abgeleitet, sondern auch spezifische, zielgeleitete und zukünftige Anforderungen an Nachwuchsführungskräfte des Landratsamtes Biberach berücksichtigt.

Dazu fand bereits im Vorfeld der Untersuchung ein Gespräch mit der Amtsleitung des Haupt- und Personalamts, sowie dem Fortbildungsbeauftragten statt, um sich über die Ziele der Personalentwicklungsmaßnahme und die Ansprüche an künftige Führungskräfte klar zu werden. Einige Aspekte dieses Gesprächs⁷² sind bereits in die Arbeit integriert, andere werden im weiteren Verlauf Auswirkungen auf die Anforderungsdefinition haben.

Im Bereich der „harten Faktoren“ geht es künftig hauptsächlich um Befähigung der Führungskräfte zur bevorstehenden Umsetzung des Neuen Kommunalen Haushaltsrechts im Landratsamt Biberach.

⁷⁰ Vgl. Obermann, S.82/83. 2009.

⁷¹ Vgl. Niermeyer/Postall, S. 101, 2008.

⁷² Siehe Anhang 4: Gesprächsprotokoll.

Auch bei den „weichen Faktoren“ der Führungskräfte wird Handlungsbedarf gesehen. Unter den Führungskräften ist ein Bewusstsein für die jeweilige persönliche Vorbildfunktion zu schaffen und ebenso dafür, mehr Führungs- und Personalverantwortung zu übernehmen. Die Führungskräfte sollen in einer Kultur heranreifen und Leitbilder, sowie Werte des Landratsamtes vertreten. Ein Ausbau der Führungskompetenzen, beispielsweise zur Führung von Mitarbeitergesprächen oder auch die Leistungsfähigkeit dem enormen Anpassungsdruck durch dynamische Veränderungen stand zu halten, gehören nach Meinung der Gesprächsteilnehmer zur Grundvoraussetzung künftiger Führungskräfte.

Um ein umfassendes Anforderungsprofil für Nachwuchsführungskräfte beim Landratsamt Biberach erstellen zu können, werden die nach der Bottom Up Strategie, in einer Inhaltsanalyse ermittelten Anforderungen auf die oben genannten Faktoren des Top Down Ansatzes überprüft und ergänzt.

3 Durchführung der Anforderungsanalyse

3.1 Datenquelle

Zum Einstieg in die Analyse wird das Ausgangsmaterial eingehend erläutert. So handelt es sich beim schriftlichen Material um Stellenbeschreibungen von Führungskräften des Landratsamtes Biberach.

Eine Stellenbeschreibung ist die formalisierte, schriftliche Darstellung aller stellenbezogenen Informationen eines Arbeitsplatzes, wie beispielsweise dessen Aufgaben und hierarchische Einordnung. Um Vergleichsmöglichkeiten innerhalb einer Verwaltungsstruktur gewährleisten zu können, werden diese behördeneinheitlich erfasst und kontinuierlich aktualisiert und fortgeschrieben. Als Organisations- und Führungsinstrument findet die Stellenbeschreibung nicht nur in der Personalentwicklung, sondern auch in der Personalbeschaffung, der Personalplanung und dem Personaleinsatz Verwendung.⁷³

Die Stellenbeschreibungen beim Landratsamt Biberach orientieren sich am Muster der GPA Baden-Württemberg. Die Abkürzung GPA steht für die „Gemeindeprüfungsanstalt“, eine selbständige Anstalt des öffentlichen Rechts, mit Hauptsitz in Karlsruhe. Sie gilt zum einen als Prüfungsbehörde der Kommunen, nimmt aber auch Beratungstätigkeiten wahr, wobei interkommunale Vergleichsmöglichkeiten herangezogen werden. Der Vordruck „O 16“ zur Stellenbeschreibung ist auf der Homepage der Gemeindeprüfungsanstalt als Download verfügbar.⁷⁴

Der Aufbau der Stellenbeschreibungen nach oben genanntem Vordruck gliedert sich in die Ziffern 1-7, die nachgehend beschrieben werden und im Anhang 5 zu sehen sind.

⁷³ Vgl. Wald, S. 185/186, 1996 und Hopp/Göbel, S. 402, 2008.

⁷⁴ <http://www.gpabw.de/download/index.html> [13.08.2010].

Zunächst erfolgt die organisatorische Einordnung der Stelle, wobei die Amts- und Funktionsbezeichnung und der Beschäftigungsgrad festgehalten werden. Die Angaben unter Punkt zwei betreffen die Organisationsstruktur und beinhalten alle Aufgabenbereiche, Namen der Vorgesetzten, Anzahl der Mitarbeiter, sowie Vertretungsregeln. Auch die Befugnisse, wie die Unterschrifts- oder Entscheidungsbefugnis sind in der Stellenbeschreibung anzugeben.

Ziffer vier ermöglicht ergänzende Angaben zum Arbeitsplatz, wie Belastungen und Erschwernisse, die mit der Tätigkeit verbunden sind und Arbeitsmittel die zur Verrichtung benötigt werden. Die Informationen über Rechtskenntnisse und Prüfungen, geben die notwendige Vorbildung und Berufserfahrung und abgelegte Prüfungen des Inhabers an.

Die Arbeitsbeschreibung unter Ziffer sechs bildet das Kernstück der Stellenbeschreibung und ist der wichtigste Abschnitt für die nachfolgende Untersuchung, genauer gesagt zur Gewinnung des Datenmaterials. Hier werden sowohl sämtliche anfallende Aufgaben und Arbeitsvorgänge, als auch Verantwortungsbereiche festgehalten, die als Ausgangsmaterial der Inhaltsanalyse dienen.

Unter Nummer sieben erfolgt abschließend die Bestätigung der Vollständigkeit und Richtigkeit der Angaben, die mit Unterschrift des Stelleninhabers und Amtsleiters/Dezernenten bescheinigt wird.

3.2 Zusammensetzung der Stichprobe

Die qualitative Inhaltsanalyse bedarf nicht der Auswertung aller Stellenbeschreibungen von Führungspositionen des Landratsamtes Biberach, sondern es genügt eine Auswahl aus dieser Materialmenge.⁷⁵ Es ist daher eine Stichprobe an Stellenbeschreibungen als Ausgangs-

⁷⁵ Vgl. Mayring, S. 47, Grundlagen/Techniken, 2008.

material festzulegen. Ziel der Untersuchung ist die Generierung von Anforderungen für Nachwuchsführungskräfte beim Landratsamt Biberach. Diese künftigen Führungskräfte werden innerhalb der Maßnahme vor allem auf die Führungsebene der Amts- und Sachgebietsleitung ausgebildet, weshalb in die Stichprobe ausschließlich diese Führungspositionen einzubeziehen sind. Die Stellenbeschreibungen der Dezernenten werden somit nicht berücksichtigt.

Von den 25 Amtsleiter- und etwa 55 Sachgebietsleiterpositionen werden für eine repräsentative Erhebung jeweils vier Stellenbeschreibungen als Ausgangsmaterial vorgeschlagen. Dabei sollten, wenn möglich, aktuelle Stellenbeschreibungen herangezogen werden, um eine einheitliche Datengrundlage zu erhalten.

Nach Zufallsauswahl der benötigten Stellenbeschreibungen wurden alle betroffenen Amtsinhaber persönlich angeschrieben und darüber informiert Teil der Stichprobe zu sein. Weiterhin wurde ihnen der Sachverhalt dargestellt, um eine Einverständniserklärung zur Einsicht in die Unterlagen einzuholen, da diese personenbezogene Daten enthalten.⁷⁶

Die damit zur Analyse freigegebenen Stellenbeschreibungen kommen aus sozial-, personal- und ordnungsrechtlichen, organisatorischen und finanzwirtschaftlichen Fachgebieten. Sie unterscheiden sich außerdem nach dem Grad der Bürgernähe, der Intensität an Öffentlichkeitsarbeit und dem Anfall von rein verwaltungsinternen Aufgaben.

Die Stichprobe setzt sich zudem aus einer weiblichen Führungskraft und sieben männlichen Positionsinhabern im Alter zwischen 29 und 52 Jahren zusammen.

⁷⁶ Siehe Anhang 6: Anschreiben an Stelleninhaber.

3.3 Inhaltsanalyse der Stellenbeschreibungen

Nach Beschreibung des Ausgangsmaterials kann mit der eigentlichen Analysearbeit begonnen werden. Um die Vorgehensweise in einem übersichtlichen Format darzustellen werden nachfolgend die sechs Schritte des individuell aufgestellten, induktiven Ablaufmodells einzeln erläutert. Im Anhang 7 werden zur Verdeutlichung Auszüge aus der Analyse, am Beispiel der Stellenbeschreibung I, abgebildet.

Schritt 1:

Zu Beginn der Analyse wurden alle acht Stellenbeschreibungen aufmerksam durchgelesen. Danach konnten die zum Gegenstand der Kategorienbildung benötigten Textstellen herausgeschrieben werden. Die Auswahl der relevanten Passagen bezog sich daher, im Sinne des Selektionskriteriums, auf Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der jeweiligen Führungspositionen.

So ergab sich ein Datenmaterial von 263 einzelnen Textstellen. Bei den Stellenbeschreibungen der Amtsleiter fielen dabei durchschnittlich 28 relevante Passagen an, bei den Sachgebietsleitern 37. Diese Mehrheit lag an deren meist umfassenderen Tätigkeitbeschreibungen.

Um die Auswertung nachvollziehbar und das Datenmaterial zuordenbar zu machen wurden alle Passagen mit einem Code versehen, der Rückschlüsse auf die Stellenbeschreibungen mit den Bezeichnungen I – VIII zulässt.

Zum ausgewählten Untersuchungsmaterial bleibt zu sagen, dass neben Führungs- und Organisationsaufgaben viele fachspezifische Tätigkeiten und Aufgaben beschrieben wurden.

Schritt 2:

Im zweiten Schritt sieht das Ablaufmodell die Transkription der extrahierten Textstellen vor. Dabei wurden unwesentliche, für die Fragestellung und Zielsetzung irrelevante Textteile ausgelassen und in eine auf

den Inhalt beschränkende Form, auf einheitlicher Sprachebene umgeschrieben.

Oft waren innerhalb einer Textstelle mehrere Tätigkeiten enthalten, so dass diese aufgetrennt wurden und jeweils für sich in die weitere Analyse eingingen.

Schritt 3:

Im weiteren Vorgehen wurde das Untersuchungsmaterial noch immer nach Stellenbeschreibung getrennt bearbeitet. Die transkribierten Textteile wurden durch das Streichen doppelter Aussagen reduziert. Um Rückschlüsse zu ermöglichen wurden diese Textstellen im Analyseverfahren unter Schritt drei in Klammer gesetzt und erst im vierten Schritt endgültig ausgelassen.

Außerdem wurden bedeutungsgleiche Passagen zu insgesamt 173 Tätigkeitsbündel vereint. Die Bündelung erfolgte aufgrund ähnlicher Tätigkeitsbeschreibungen oder Verantwortungsbereiche.

Beispielsweise wurden „Steuerungsaufgaben“, die sich lediglich in fachspezifischen Maßnahmen unterschieden oder auch „Gespräche/Besprechungen“ jeglicher Art zusammengefasst.

Diese „Vor-Bündelung“ diente der Verringerung der Anzahl an Textpassagen, was eine Anforderungsbestimmung in Schritt vier erleichterte. Sie galt jedoch nicht als endgültig, so dass im weiteren Vorgehen durchaus ein Herauslösen einzelner Textstellen möglich war.

Schritt 4:

Der wichtigste und aufwändigste Teil der Analyse sah vor, die bis zu diesem Zeitpunkt nach Stellenbeschreibungen aufgetrennten Textstellenbündel Schritt für Schritt durchzugehen, um diese dann auf dem nächsthöheren Abstraktionsniveau zu kategorisieren. Im vorliegenden Fall stellten die Kategorien die notwendigen Fähigkeiten, Eigenschaften und Kenntnisse in Führungspositionen dar. Somit wurden anhand der ersten

Bündel Kategorien definiert und die nachfolgenden Textstellen subsumiert oder in weiteren Kategorien untergebracht.

Durch das höhere Abstraktionsniveau kam es auch zur Herauslösung einzelner Textstellen aus den in Schritt drei gebildeten Bündeln, da diese unter anderen Anforderungen besser harmonisierten. Diese Flexibilität des Analytikers ist gerade bei der induktiven Vorgehensweise zur Kategorienbildung sehr wichtig, um letztlich ein aussagekräftiges Abbild des Grundmaterials zu erhalten.

Ab Stellenbeschreibung V nahm die Bildung neuer Kategorien sichtlich ab und die Textstellen konnten weitestgehend unter die bereits festgelegten Anforderungen subsumiert werden. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurden doppelte Passagen ausgelassen und lediglich deren Codierung beibehalten. Dadurch blieben diese Textteile, durch Abtrennung mit Semikolon an der bereits vorhandenen Textstelle, nachvollziehbar.

Mit Abschluss des vierten Analyseschrittes wurden 18 Anforderungen an Führungskräfte aus dem Datenmaterial entwickelt, definiert und tabellarisch dargestellt. Die ausführlichen Definitionen und Erläuterungen der Anforderungen basieren inhaltlich auf den zugehörigen Tätigkeitsbeschreibungen und vertiefenden Zusätzen durch eigene Überlegungen.

Schritt 5:

Die im vierten Schritt konzipierten Anforderungen wurden abschließend in Oberkategorien gruppiert, um ein übersichtliches Kategoriensystem, das Anforderungsprofil, als Ziel der Analyse zu erhalten. Als Oberkategorien der Anforderungen an Führungskräfte beim Landratsamt Biberach festgelegt wurden: Organisationsfähigkeit, Soziale Verantwortung, Persönliche Eigenschaften, Fachwissen und Interdisziplinäre Zusammenarbeit.⁷⁷

Schritt 6 erfolgt im weitergehenden Gliederungspunkt, unter welchem auch die Ausprägungsgrade und Gewichtungen der Anforderungen festgelegt werden.

⁷⁷ Vgl. Anhang 7: Schritte 1-5 der Inhaltsanalyse.

3.4 Überprüfung und Bewertung der Ergebnisse

3.4.1 Begründung der Wahl des Überprüfers

Der sechste Schritt des Ablaufmodells der Anforderungsanalyse sieht die Rücküberprüfung der Ergebnisse durch einen weiteren Analytiker vor. Dazu wird der Fortbildungsbeauftragte des Landratsamtes Biberach, der auch Zweitbetreuer dieser Arbeit ist, die Analyse schrittweise nach seiner Einschätzung auswerten und das Kategoriensystem prüfen. Dabei auftretende Abweichungen der Anforderungsdefinition werden erörtert, um ein einheitliches Resultat zu erzielen.

Die Wahl des Überprüfers ist darin begründet, dass er als Praxisbetreuer mit der Materie der Untersuchung vertraut ist und außerdem Berufserfahrung in der Personalarbeit aufweist. Als Mitarbeiter des Haupt- und Personalamtes des Landratsamtes Biberach nimmt er die Analyse aus einem anderen Blickwinkel vor und weiß bei der Kategorisierung, worauf im Bezug auf Führungskräfte besonders Wert gelegt wird. Bei der Implementierung der Personalentwicklungsmaßnahme wird das Anforderungsprofil gerade für ihn als Fortbildungsbeauftragten von enormer Bedeutung sein und seine Arbeit beeinflussen, weshalb eine Beteiligung im Entwicklungsverfahren sinnvoll ist.

3.4.2 Ablauf/Ergebnisse des Gesprächs

Im Vorfeld des Gesprächstermins wurde dem Überprüfer die inhaltsanalytische Vorgehensweise und die bisherigen Ergebnisse eingehend erklärt. Dieser war danach in der Lage die Auswertung der Stellenbeschreibungen nachzuvollziehen und dem Ablaufmodell folgend eigenständig zu wiederholen.

In einer einstündigen Diskussionsrunde wurde das Ablaufmodell schrittweise durchgegangen. Erste Abweichungen kamen bei der Bündelung auf nächsthöherem Abstraktionsniveau (Schritt 4), weitere bei der Bezeichnung und Zuordnung der Oberkategorien in Schritt 5 auf. Nach

Begründung dieser Divergenzen wurden die nachfolgenden Änderungen vorgenommen.

Einige der Anforderungsbezeichnungen wurden angepasst, um ihnen dadurch mehr Ausdruck zu verleihen und die zugehörigen tätigkeitsbeschreibenden Textpassagen realitätsnah widerzuspiegeln.

So wurden beispielsweise die Anforderungen „Überzeugungskraft“ zu „Mitarbeitermotivation“ und die „fachliche Beratung/Zusammenarbeit“ zu „Beratung/Wissensaustausch“ umbenannt. Mit Verzicht auf den Begriff „Zusammenarbeit“ wurde die Differenzierung zur „Teamfähigkeit“ erleichtert. Ebenso ist die Eigenschaft „Interesse/Motivation“ zu „Interesse/Eigenmotivation“ modifiziert worden.

Andere Benennungen wurden lediglich durch Zusätze erweitert, um eindeutigere, detaillierte Begriffe zu erhalten. So ist die „Bürgerorientierung“ um den Ausdruck „Dienstleistungsgedanke“ oder „Delegation“ um den Begriff „Koordination“ ergänzt worden. Mit dem Ziel, die Anforderung der „Gewissenhaftigkeit“ genauer darzustellen, wurde auf den Zusatz „Verantwortungsbewusstsein“ verzichtet und mit „Zuverlässigkeit“ besser beschrieben.

Um einheitliche Oberkategorien zu erhalten, die Eigenschaften und Fähigkeiten widerspiegeln wurde die „Interdisziplinären Zusammenarbeit“ in „Interdisziplinäre Eigenschaften/Zusammenarbeit“ umbenannt. Von der Oberkategorie „Soziale Verantwortung“ einigte man sich auf die treffendere Bezeichnung „Verantwortungsbewusstsein“, wodurch es zu einer Abtrennung der „Analytisch-konzeptionellen Fähigkeiten“ hin zur Oberkategorie „Persönliche Eigenschaften“ kam.

Unter Anhang 8 sind in einer erneuten Darstellung des Kategoriensystems sämtliche Änderungen in Rot gekennzeichnet. Gleichzeitig wird damit das endgültige, einheitliche Anforderungsprofil vorgestellt.

3.4.3 Gewichtung des Anforderungsprofils

Der Prozess der Anforderungsanalyse ist noch nicht allein mit der Ermittlung der Anforderungsdimensionen abgeschlossen. Um mit Hilfe des Anforderungsprofils qualitative Personalentscheidungen treffen zu können, müssen vor dessen Einsatz Dimensionsausprägungsgrade festgelegt werden. Diese dienen als Maßstab dafür, in welchem Umfang Fähigkeiten und Fertigkeiten vom Bewerber oder Mitarbeiter vorausgesetzt werden. Nur so wird ein Vergleich der individuellen Merkmalsausprägungen mit den im Anforderungsprofil festgelegten Kriterien möglich, um den Förderbedarf beziehungsweise die Eignung einer Person zur erfolgreichen Ausführung der Position zu erkennen. Somit ist eine Gewichtung der einzelnen Anforderungen vorzunehmen und grafisch im Anforderungsprofil darzustellen, das weitergehend auch als Vorlage zur Eignungsbeurteilung dient.

Für die Wertung der Anforderungen der Nachwuchsführungskräfte bietet sich eine fünf- oder siebenstufige Skala an. Je höher das Skalenniveau, desto schwieriger wird eine differenzierte Zuordnung der Merkmale. Bei geringerer Abstufung ist eine Unterscheidung zu unpräzise.⁷⁸

Für die vorliegende Arbeit wird nach Wichtigkeit der ermittelten Fähigkeiten und Fertigkeiten, in fünf Stufen differenziert. Die Werteskala reicht von „1 = erforderlich“, „2 = eher wichtig“, „3 = wichtig“, „4 = sehr wichtig“ bis „5 = unabdingbar“.

Bei der Entscheidung, wie die einzelnen Anforderungen gewichtet werden, mussten unterschiedliche Faktoren berücksichtigt und im Verhältnis zueinander abgewogen werden. Dies geschah durch drei unabhängige Beurteiler, die sich abschließend im Kontext auf einen gemeinsamen Wert einigten. Die Wertung nahmen eine Führungskraft und ein Mitarbeiter des Landratsamtes Biberach, sowie die Analytikerin vor. Alle drei konnten durch unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungswerte mit einbringen.

⁷⁸ Vgl. Kanning, S. 66, 2008.

Als Ergebnis ergeht folgender Vorschlag eines Anforderungsprofils für Nachwuchsführungskräfte an das Landratsamt Biberach:

Anforderungsprofil - Nachwuchsführungskraft	Gewichtung				
	1	2	3	4	5
Organisationsfähigkeit					
Handlungsorientierung					x
Delegation/Koordination				x	
Zeitmanagement			x		
Steuerungs- und Planungsfähigkeiten				x	
Verantwortungsbewusstsein					
Gewissenhaftigkeit/ Zuverlässigkeit					x
Beurteilungsvermögen				x	
Persönliche Eigenschaften					
Führungsmotivation			x		
Mitarbeitermotivation			x		
Interesse/Eigenmotivation				x	
Repräsentationsfähigkeit/ Persönliches Auftreten				x	
Einfühlungsvermögen			x		
Analytisch-konzeptionelle Fähigkeiten				x	
Fachwissen					
Rechtskenntnisse				x	
Finanzwirtschaftliche Kenntnisse/ Haushaltsrecht				x	
Beratung/ Wissensaustausch			x		
Interdisziplinäre Eigenschaften/ Zusammenarbeit					
Bürgerorientierung/ Dienstleistungsgedanke				x	
Teamfähigkeit				x	
Kontaktstärke/ Kooperationsbereitschaft					x

Abbildung 4: Anforderungsprofil für Nachwuchsführungskräfte

Die „Führungsmotivation“ beispielsweise wird als wichtig empfunden und mit dem Wert 3 belegt. Diese Eigenschaft ist grundlegend für jede Führungskraft und liegt in der Person des Menschen selbst. Nur Führungskräfte, die auch den Willen dazu haben, können erfolgreich sein. Dennoch wurde nicht höher bewertet. Ist das Führungsmotiv bei

Menschen zu sehr ausgeprägt, kann sich dies negativ auswirken und hin zum Machtmotiv entwickeln. Auch ein Wert unter 3 wurde nicht als sinnvoll angesehen. Personen mit schwacher Führungsmotivation können dazu neigen Entscheidungen hinauszuzögern und sich vom eigenen Standpunkt abbringen und verunsichern zu lassen.

Diese Wertung entspricht auch den Zielen der Verwaltungsspitze des Landratsamtes Biberach, die von ihren Führungskräften künftig verlangt, mehr Führungsverantwortung und dadurch eine Vorbildfunktion für die Mitarbeiter zu übernehmen.

Zu einer guten Führungskraft gehört nicht nur der Wille zu führen, sondern auch ein „Interesse“ sich an Veränderungen anzupassen und neue Wege zu bestreiten. Diese Eigenschaft ist daher mit dem Wert 4 belegt. Ob von rechtlicher oder politischer Seite, durch Organisationsentwicklungen oder auch Projekte und Reformen - Führungskräfte unterliegen heutzutage einem ständigen Veränderungsprozess, der vor allem Elan, Neugier und immer neuen Ansporn voraussetzt.

Anknüpfend daran wird auf die Wertung des „Fachwissen“ eingegangen. Ohne Fachwissen kann eine Führungskraft nicht erfolgreich für die Verwaltung tätig werden. Durch Ausbildung, Berufserfahrung und Fortbildungsmaßnahmen werden notwendige Kenntnisse erlernt und verbessert. Im Anforderungsprofil enthalten sind unter anderem „Rechtskenntnisse“ und „Finanzwirtschaftliche Kenntnisse“. Diese gelten in der öffentlichen Verwaltung als enorm wichtig und trugen im Sinne des Top Down Ansatzes als harte Faktoren der strategischen Ziele des Landratsamtes Rechnung. Beide gelten als sehr wichtig (Gewichtung 4) für künftige Führungskräfte. Da die Sachbearbeitung bei Führungskräften oft in den Hintergrund rückt wurde von einer Höchstbewertung abgesehen.

Mit der Höchstgewichtung, als unabdingbar empfunden wurde die Fähigkeit zur „Kontaktstärke/Kooperationsbereitschaft“. Bei der Analyse

der Stellenbeschreibungen gingen aus allen acht Positionen viele Tätigkeiten und Aufgaben hervor, die kommunikative Fähigkeiten erfordern. Dies galt als Indiz, wie wichtig der Informationsaustausch und die Kooperation mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten in Führungspositionen sind.

3.4.4 Gewichtung des Mindestanforderungsprofils

Das oben ausgearbeitete Anforderungsprofil gilt für Nachwuchsführungskräfte, das heißt für eine neue Generation von Führungskräften beim Landratsamt Biberach. Diese werden innerhalb einer Fortbildungsmaßnahme auf dieses Soll-Profil hin entwickelt.

Insofern wird den Bewerbern zum Einstieg in diese Maßnahme nicht der volle Ausprägungsgrad, sondern ein Mindestwert zu Grunde gelegt.

	erlernbar	bedingt erlernbar	nicht erlernbar
Anforderungen	Delegation/Koordination, Zeitmanagement, Rechtskenntnisse, Finanzwirtschaftliche Kenntnisse, Beratung/Wissensaustausch	Handlungsorientierung, Steuerungs-/Planungsfähigkeit, Beurteilungsvermögen, Führungsmotivation, Repräsentationsfähigkeit/Persönliches Auftreten, Bürgerorientierung/Dienstleistungsgedanke Teamfähigkeit, Kontaktstärke/Kooperationsbereitschaft	Gewissenhaftigkeit, Analytisch-Konzeptionelle Fähigkeiten, Mitarbeitermotivation, Einfühlungsvermögen, Interesse/Eigenmotivation
Begründung	Abbau von Fähigkeitslücken mit Hilfe entsprechender Module während der Fortbildungsmaßnahme möglich	Durch Module lediglich eine theoretische Vermittlung der Inhalte möglich. Die praktische Umsetzung liegt im Verhalten der jeweiligen Person	Charaktereigenschaften, die in der Persönlichkeit der Menschen liegen und kaum beeinflussbar sind
Gewichtung	Abweichung von 2-3 Intervallen	maximale Abweichung um 1	keine Abweichung

Abbildung 5: Kriterien zur Gewichtung der Mindestanforderungen

Die Kriterien zur Festsetzung dieser Werte orientieren sich an der Erlernbarkeit. Anforderungen die nicht erlernbar sind, sollten die Teilnehmer schon vor Beginn des Fortbildungsprogramms erfüllen. Ist ein Erlernen der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse möglich, können sie während der Maßnahme aufgebaut und in der Führungspraxis erweitert werden.

Die Mindestwerte dienen also als Maßstab der Eignungsfeststellung und werden mit den Ausprägungsgraden der Personenmerkmale der

jeweiligen Bewerber verglichen. Sie sind dabei nicht kompensatorisch, dass heißt sie können nicht durch andere Qualitäten ausgeglichen werden und führen bei Nichterfüllung zum Ausschluss des Bewerbers.

Ausgehend von diesen Kriterien wurde für das Anforderungsprofil der Nachwuchsführungskräfte die Mindestausprägungsgrade folgendermaßen festgelegt.

Mindestanforderungsprofil - Nachwuchsführungskraft	Gewichtung				
	1	2	3	4	5
Organisationsfähigkeit					
Handlungsorientierung				x	
Delegation/Koordination		x			
Zeitmanagement		x			
Steuerungs- und Planungsfähigkeiten			x		
Verantwortungsbewusstsein					
Gewissenhaftigkeit/ Zuverlässigkeit					x
Beurteilungsvermögen			x		
Persönliche Eigenschaften					
Führungsmotivation		x			
Mitarbeitermotivation			x		
Interesse/Eigenmotivation				x	
Repräsentationsfähigkeit/ Persönliches Auftreten			x		
Einfühlungsvermögen			x		
Analytisch-konzeptionelle Fähigkeiten				x	
Fachwissen					
Rechtskenntnisse			x		
Finanzwirtschaftliche Kenntnisse/ Haushaltsrecht		x			
Beratung/ Wissensaustausch		x			
Interdisziplinäre Eigenschaften/ Zusammenarbeit					
Bürgerorientierung/ Dienstleistungsgedanke			x		
Teamfähigkeit			x		
Kontaktstärke/ Kooperationsbereitschaft				x	

Abbildung 6: Mindestanforderungsprofil für Nachwuchsführungskräfte

4 Ausblick

Das Landratsamt Biberach baut auf ein modernes Personalmanagement und geht als zukunftsweisende Verwaltungseinheit an die Erweiterung ihres Fortbildungsprogramms heran. Die Nachwuchsführungskräfteförderung bietet motivierten Mitarbeitern und Potentialträgern weitreichende Perspektiven zur beruflichen Karriere, erzeugt dabei eine einheitliche Führungskultur, sorgt für Mitarbeiterbindung und beugt künftig absehbaren Personalengpässen vor.

Mit Durchführung der Anforderungsanalyse und der dadurch möglichen Generierung des Anforderungsprofils, sowie dem Mindestanforderungsprofil für Nachwuchsführungskräfte beim Landratsamt Biberach ist das Hauptziel der Arbeit erreicht und die Basis für weitergehende Entscheidungen im Rahmen der geplanten Personalentwicklungsmaßnahme gelegt.

Nach jetzigem Stand der Dinge ist klar, welche Anforderungen das Landratsamt Biberach an ihre künftigen Inhaber von Führungspositionen stellt und von welcher Relevanz diese für die Führungspraxis sind.

Dadurch wird es dem Landratsamt Biberach möglich, eine neue Generation von motivierten Führungskräften auszubilden, die sich mit der Verwaltungseinheit und ihren Werten identifizieren und zum Erreichen der Ziele beitragen.

Zur Implementierung der Nachwuchsführungskräfteförderung muss nun im weiteren Vorgehen die inhaltliche Ausgestaltung der Maßnahme erfolgen. Um diese anforderungs- und bedarfsbezogen ausarbeiten zu können, sind zunächst die Teilnehmer und deren Bedarf an Fortbildungsmaßnahmen in einem strukturierten Auswahlverfahren festzustellen.

Aufbauend auf den bisherigen Ergebnissen werden dem Landratsamt Biberach dazu folgende weiterführende Handlungsempfehlungen gegeben:

Ablauf des Auswahlverfahrens:

Das Auswahlverfahren sollte zweistufig in einem Vorverfahren und Hauptverfahren erfolgen. Während der Vorauswahl wird dem Landratsamt Biberach zum einen die Auswertung der Bewerbungsunterlagen und Zeugnisse, sowie das Einholen von Referenzurteilen über den Bewerber durch Rücksprache mit den Vorgesetzten empfohlen.

Die Durchführung eines Fähigkeits- oder Intelligenztests ist sinnvoll, jedoch nicht unbedingt erforderlich. Von Persönlichkeitstest wird ohne professionelle Unterstützung von Psychologen/externen Beratern abgeraten, da diese enormes Fachwissen von den Auswertern verlangen.

Darauf aufbauend sollte im Hauptverfahren ein strukturiertes Interview mit biografischen, zukunftsorientierten und situativen Fragestellungen in Verbindung mit situativen Elementen (Übungen, Rollenspielen/Falllösungen) erfolgen.

Mit Hilfe der eignungsdiagnostischen Verfahren werden die Bewerber daraufhin untersucht, inwieweit die Voraussetzungen zur erfolgreichen Stellenausführung erfüllt sind. Das somit ermittelte individuelle Eignungsprofil der Bewerber wird dem Mindestprofil aus der Anforderungsanalyse gegenübergestellt, um die am besten geeigneten Teilnehmer für die Maßnahme zu ermitteln.

Anhand deren Leistungsdefizite, verglichen mit dem Anforderungsprofil wird das Fortbildungsprogramm abschließend inhaltlich ausgestaltet.

Konstruktion der Messinstrumente/Operationalisieren der Anforderungen:

Als erste Teilaufgabe ist es notwendig die unter 2.2.1 vorgestellten und eben erwähnten Bausteine der Eignungsdiagnostik detailliert zu planen, entwickeln und in sinnvoller Abfolge zusammenzustellen.

Diese sollten sich hierbei am bereits definierten Anforderungsprofil orientieren. Die vorgeschlagenen Messinstrumente sollten außerdem in der Weise konzipiert und eingesetzt werden, dass sie alle zu

bestimmenden Personenmerkmale beim Bewerber hinterfragen und eine umfassende Eignungsprüfung gewährleisten.

Dabei ist es möglich und notwendig, mehrere Anforderungen mit Hilfe eines Elementes beim Bewerber zu erfassen. Jedoch gilt die Obergrenze von 3-5 Anforderungen zu beachten, da die Informationsaufnahme durch die Beurteiler ansonsten erschwert wird.

Um den Einsatz der einzelnen Verfahren realisierbar zu machen, sind die Anforderungen auf beobachtbare Verhaltensweisen/Kriterien zu operationalisieren. Diese Kriterien dienen als einheitlicher Indikator, inwieweit der Bewerber den Anforderungen gerecht wird und ob die Ausprägung geringsten falls dem Mindestanforderungsprofil entspricht.

Um die Vergleichbarkeit zum Anforderungsprofil zu gewährleisten, wird im Eignungsprofil eine Beurteilungsskala mit den Ausprägungsgraden von „1= vorhanden“, „2 = wenig ausgeprägt“, „3= ausgeprägt“, „4= stark ausgeprägt“ bis „5 = sehr stark ausgeprägt“ vorgeschlagen.

Somit ist für jeden Ausprägungsgrad festzulegen, was genau vom Bewerber erwartet wird. Es sind beispielsweise Antwortmöglichkeiten, Verhaltensbeispiele, Notenspiegel oder erwartete Testergebnisse vorab zu bezeichnen. Die Anforderungsdefinitionen und Tätigkeitsbeschreibungen des Anforderungsprofils dienen hierbei als Unterstützung.⁷⁹

Die Festlegung der beobachtbaren Kriterien steht in Abhängigkeit zur jeweiligen inhaltlichen Ausgestaltung der Auswahlinstrumente und verlangt viel Erfahrung im Bereich der Personalauswahl. Dieser Prozess stellt durchaus auch die Grundlage einer weiteren, aufbauenden Bachelorarbeit dar.

⁷⁹ Beispiel unter Anhang 9.

Interviewleitfaden:

Für das Hauptauswahlverfahren mittels strukturierten Interviews ist die Ausarbeitung eines Interviewleitfadens notwendig.

Dieser plant das gesamte Vorgehen im Gespräch, das für alle Bewerber weitestgehend gleich abläuft. Von dessen Beginn bis hin zum Gesprächsabschluss werden sämtliche Fragen, Diagnostikelemente, weitergehende Informationen und Vorschriften für den Interviewer festgelegt. Die Interviewer werden entlastet, wodurch eine systematische Verhaltensbeobachtung während des Gesprächs erleichtert wird. Durch den einheitlichen Gesprächsablauf wird die Vergleichbarkeit unter den Bewerbern sichergestellt. Der Einsatz des Leitfadens bietet somit die Möglichkeit der Qualitätssicherung, gibt Struktur und fördert einen störungsfreien Gesprächsablauf.

Zum Interviewleitfaden gehört ebenfalls die Konzeption eines Beobachtungsbogens zur Dokumentation der Interviewergebnisse der Bewerber.

Formale Voraussetzungen an die Bewerber:

Als Teilnahmevoraussetzungen festgelegt werden sollten:

- eine abgeschlossene Ausbildung im gehobenen Verwaltungsdienst oder vergleichbare Ausbildung
- eine mindestens dreijährigen Berufserfahrung
- Tätigkeit in mindestens zwei unterschiedlichen Verwaltungsbereichen
- zweijährige Zugehörigkeit zum Landratsamt Biberach
- keine Altersbeschränkung (Gleichbehandlungsgrundsatz)

Hausinterne Stellenausschreibung:

Die hausinterne Stellenausschreibung sollte rechtzeitig im Intranet, über Email und in den Hausmitteilungen des Landratsamtes Biberachs bekannt gemacht werden. Inhaltlich sollten die erforderliche Bewerbungsunterlagen, die Bewerbungsfrist und der Ansprechpartner angegeben werden.

Das Anforderungsprofil dient als Orientierung zur Formulierung der Stellenausschreibung. Neben den formalen und persönlichen Voraussetzungen sollten auch über Ziele, Ablauf und Inhalt des Fortbildungsprogramms informiert werden. Zudem bietet sich beispielsweise die Entwicklung eines Flyers, mit allen relevanten Informationen, durch das Haupt- und Personalamt an.

Vor- und Nachbereitung zur Durchführung des Auswahlverfahrens:

Vor Beginn des Auswahlverfahrens sind zunächst die Interviewer zu bestimmen. Dabei sollte auf Erfahrungswerte in diesem Bereich geachtet und zusätzlich Schulungen angeboten werden, um diese auf ihre Beobachterrolle in diesem spezifischen Auswahlprozess vorzubereiten.

Bei der Durchführung des zweistufigen Bewerbungsprozesses ist die Beteiligung des Personalrats und der Amtsleitung des Personalamtes zu empfehlen.

Wichtig ist die Trennung von Informationssammlung und deren anschließende Auswertung von der eigentlichen Beurteilung. Die Evaluation ist anhand der beobachtbaren Kriterien und der hinterlegten Skala der Ausprägungsgrade vorzunehmen.

Zum Verfahrensabschluss ist eine umfassende Dokumentation des gesamten Auswahlprozesses notwendig, um die getroffenen Entscheidungen nachvollziehbar darzustellen.

Nachwuchsführungskräfteentwicklung:

Nach Auswahl der Teilnehmer und Feststellung der spezifischen Entwicklungsbedarfe durch Abgleich der Eignungsprofile mit dem Anforderungsprofil kann die vertiefte Planung der Personalentwicklungsmaßnahme beginnen. Auf Basis der Fähigkeits- und Kompetenzdefizite der Teilnehmer kann die inhaltliche Ausgestaltung des Programms durch

den Fortbildungsbeauftragten, unterstützt durch externe Berater angegangen werden.

Neben theoriegeleiteten Modulen, die für alle Teilnehmer relevant sind, sollten auch individuelle Coachings nahe am jeweiligen Ist-Profil der Teilnehmer, hin zum entwickelten Soll-Profil stattfinden.

Dabei sind unter anderem Praxiseinsätze als Urlaubsvertretung, Job-Rotation Maßnahmen oder Hospitationen denkbar.

Der zeitliche Rahmen des Programms sollte zwischen neun und zwölf Monaten liegen, um eine umfassende Förderung zu gewährleisten, die jedoch nicht zu einer übermäßigen Doppelbelastung der Mitarbeiter führt. Die Teilnehmerzahl sollte auf maximal zwölf beschränkt werden, damit eine angenehme Lernatmosphäre geschaffen und das Fortbildungsbudget eingehalten werden kann.

Als sinnvoll erachtet wird auch der Abschluss einer Dienstvereinbarung, in der geregelt wird, dass keine Garantie zur Übernahme einer Führungsposition im Landratsamt Biberach gegeben werden kann.

Auch eine mögliche Kostenrückerstattung, bei Personalabgängen der Teilnehmer vor Ablauf eines bestimmten Zeitraumes nach der Trainingsmaßnahme, kann als sinnvoll angesehen werden.

Die Erweiterung des Fortbildungskonzeptes gilt als nachhaltige Investition in die wichtigste Ressource des Landratsamtes Biberach, den Personalstamm.

Mit dem im Laufe der vorliegenden Arbeit entwickelten Anforderungsprofil wurde der Grundstein zur Einführung des Nachwuchsführungskräftetrainings gelegt. Unter Beachtung der vorstehenden Empfehlungen zum weiteren Vorgehen wird darauf aufbauend das Gerüst für eine erfolgreiche Durchführung des Projekts und die Entwicklung potentieller Führungskräfte von morgen geschaffen.

Anhang

Anhang 1: Präambel - Personalentwicklungsziele im Landratsamt Biberach

Präambel

Personalentwicklung ist die

**gezielte Förderung der Beschäftigten
aufgrund der Bedürfnisse des
Dienstherrn**

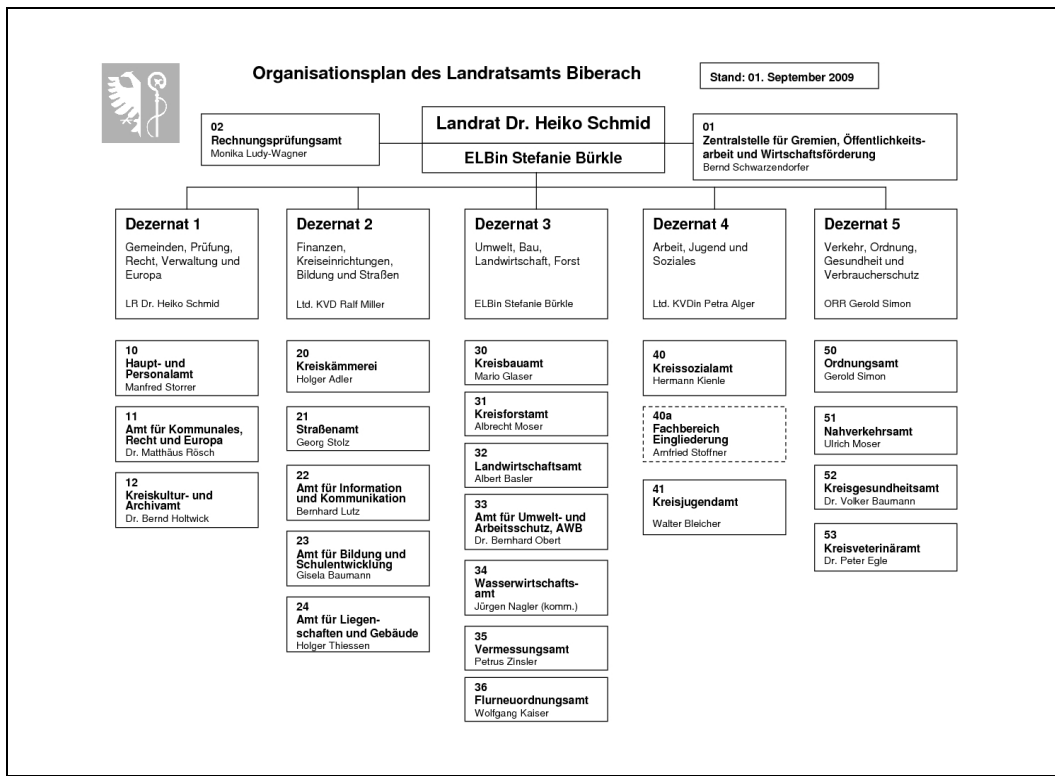
**sowie der Bedürfnisse der
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie
der Bürger/Kunden.**

**Eine wirksame Personalentwicklung ist
Voraussetzung für die Modernisierung
der**

**Verwaltung. Sie erfordert neben einer
entsprechenden Leistungsmotivation
aller**

**Beschäftigten auch ein
bedarfsorientiertes
Fortbildungssystem**

Anhang 2: Organisationsplan des Landratsamts Biberach



Anhang 3: Fortbildungsangebote 2010

Intranet Landkreis Biberach: 2010 Fachübergreifende Fortbildungsangebote

Seite 1 von 1

Fachübergreifende Fortbildungsangebote 2010

An folgenden fachübergreifenden Fortbildungsangeboten können Sie derzeit teilnehmen. Bei Interesse und mehr Informationsbedarf klicken Sie einfach auf das jeweilige Thema.

Zeitraum	Angebot	es sind noch ... Plätze frei
ab 11.01.2010	Vom PC-Anfänger zum sicheren Anwender	abgesagt, mangelnde Nachfrage
ab 14.01.2010	Word 2003 Serienbriefgestaltung	bereits vorbei
ab 04.02.2010	Word 2003 Grundkurs	abgesagt, mangelnde Nachfrage
ab 22.02.2010	Power Point 2003 Kompaktkurs (Einführung)	bereits vorbei
ab 23.02.2010	Excel 2003 Aufbaukurs BC	abgesagt, mangelnde Nachfrage
ab 13.04.2010	Excel 2003 Riedlingen (Themen der Beschäftigten)	überbucht
19.04.2010	Vollstreckungsrecht - Grundlagen + aktuelle Entwicklungen	bereits vorbei
20.04.2010	Datenschutz im Landratsamt	bereits vorbei
26.04.2010	Azubis richtig führen	bereits vorbei
11.05.2010	Gesund und fit am Bildschirm	abgesagt, mangelnde Nachfrage
15.06.2010	Datenschutz im Landratsamt - Außenstelle Riedlingen	7
29.06.2010	"Alles hat seine Zeit" - Zeitmanagement	überbucht
05.10.2010	Gesund und fit am Bildschirm	14

Wichtige Hinweise:

- **Bevor Sie ein Angebot wahrnehmen, sollten Sie die Zustimmung Ihres entsprechenden Vorgesetzten einholen!**
- **Eine verbindliche Teilnahmebestätigung kann erst ein bis zwei Wochen vor Seminarbeginn erteilt werden. Sollte ein Seminar überbucht sein und Sie somit nicht teilnehmen können, werden wir Sie umgehend über diesen Umstand informieren. Wir bitten diesen Hinweis zu beachten und von Nachfragen bzgl. Bestätigungen der Teilnahme in Einzelfällen abzusehen, Sie werden auf jeden Fall von uns benachrichtigt.**

Möchten Sie die Angebote 2009 sehen, klicken Sie einfach hier: [2009](#)

Ihr Ansprechpartner beim Haupt- und Personalamt bei Fragen oder Anregungen rund um fachübergreifende Fortbildungsveranstaltungen:

Daniel Fabian, Zimmer 3.53, Tel.: 6159, eMail: daniel.fabian@biberach.de

Bei unseren Veranstaltungen in den Gebäuden an der Rollinstraße besteht in den Seminarpausen oder über die Mittagszeit die Möglichkeit, sich in unserer Cafeteria mit warmen Mahlzeiten zu verköstigen.

[zurück](#)

Anhang 4: Gesprächsprotokoll

06.07.2010

Entwicklung eines Anforderungsprofils für Nachwuchsführungskräfte beim Landratsamt Biberach

Termin am 05.07.2010; 10 – 11 Uhr: Positionsziele der Nachwuchsführungskräfte

Teilnehmer: Herr Storrer, Herr Fabian, Frau König

Ablauf:

1. Vorstellung der Arbeit
 - a. Erläuterung der Gliederung
 - b. Besprechung wichtiger Gliederungspunkte
2. Beschreibung des Verfahrens zur Anforderungsanalyse
3. Zielbestimmung

Amt in Konzernstruktur ist auf neue Führungskräfte angewiesen und will solche auch selbst generieren. In einer Verwaltungsstruktur dieser Größe entsteht eine gewisse Kultur, die beibehalten werden möchte. Frischer Wind ist zwar auch notwendig, kann jedoch oft zu Problemen führen. Die neuen Führungskräfte sollen homogen in die vorhandenen Strukturen ineinander greifen.

Demografischer Wandel führt zum Ausscheiden der Führungskräfte. Externe Beschaffung oft teuer und es ist unsicher, ob man noch genug gute Leute findet, die auch eine solche Position wollen.

Landkreis Biberach hat leergefegten Arbeitsmarkt. Nahezu 0 % Arbeitslosigkeit. Deshalb oft schwer gute Leute zu finden.

Absehbare Abgänge im Nahverkehrsamt, Jugendamt und den Staatlichen Behörden (Straßenamt und Vermessungsamt).

Ehemalige Sonderbehörden des Landes: Aufgaben hat das LRA, die Personalauswahl erfolgt aber weiterhin über das Land. Hier oft große Schwierigkeiten.

Stellvertretende AL-Positionen aus der Not heraus oft nicht optimal besetzt.

Neue Anforderungen:

- Harte Faktoren vor allem im Bereich NKHR. Die Herausforderung schlecht hin. → Budgetverantwortung

06.07.2010

- Weiche Faktoren: mehr Führungs- und Personalverantwortung, persönliche Vorbildfunktion, Vereinbarkeit Familie/Beruf im Alltag, Vermeidung psychische Krankheiten, MA-Gespräche (FK haben oft viel Sachbearbeitung, wohinter sich viele gerne verstecken), ausbauen der Führungskompetenzen

Das was eine Führungskraft ausmacht sollte generalisiert dargestellt werden

Sicherstellung lückenloser PE

Sicherstellung lückenloser Strukturen

Sicherstellung des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs

Unterstützung der Führungsebene

Durch Organisationsmaßnahmen können jederzeit Aufbau- und Ablaufveränderungen eintreten. Bringt Effekt in diese Richtung.

Bsp. Gebäudemanagement war bis 1.3.2009 zunächst eigener Fachbereich, dann eigenes Amt.

Begrenzte Beförderungsmöglichkeiten für NFK – ja! Beamtenrecht versperrt hier den Weg. Auch mit neuer Dienstrechtsreform keine Lockerung

Rotationen innerhalb des LRA in andere Ämter

Hospitationen in andere Einrichtungen, z.B. Liebherr

Festlegung: nur Bewerber die in 2 unterschiedlichen Bereichen tätig waren dürfen aufgenommen werden, bzw. werden bevorzugt.

Masterstudiengang wird unterstützt, neben Prüfungsaufstieg

Beitrag der NFK für LRA:

- Optimale Personalausstattung mit Perspektiven nach oben
- Gesunder Wettbewerb
- Leistungsgedanke fördern (Leistung soll sich lohnen, auch nachhaltig)

Anhang 5: GPA-Vordruck O 16 (Stellenbeschreibung)

	Stellenbeschreibung (Arbeitsplatzbeschreibung)		Vordruck: O 16

1 Organisatorische Einordnung der Stelle

1.1 Behörde			
1.2 Amt/Fachbereich	1.3 Abteilung/Sachgebiet	1.4 Beschäftigungsgrad <input type="checkbox"/> Vollzeit <input type="checkbox"/> Teilzeit Wo.-Std. v. H.	1.5 Stellen-Nr.
1.6 Name, Vorname, Geb. Datum		1.7 Funktionsbezeichnung	1.8 Derzeitige Bes.-Gr./Entg.-Gr.

2 Angaben zur Organisationsstruktur

2.1 Kurzbezeichnung des Aufgabenbereichs:	
2.2 Wem sind Sie unterstellt?	
2.3 Wer ist Ihnen unterstellt?	
2.4 Wen vertreten Sie?	2.5 Wer vertritt Sie?

3 Befugnisse

Welche Befugnisse sind Ihnen übertragen?	In welchen Angelegenheiten?
<input type="checkbox"/> Entscheidungsbefugnis	
<input type="checkbox"/> Unterschriftsbefugnis	
<input type="checkbox"/> Bewirtschaftungsbefugnis	
<input type="checkbox"/> Anordnungsbefugnis	
<input type="checkbox"/> Feststellungsbefugnis	

Seite 1 von 4

© GPA BW 03/2007

Kommentar [Info1]: Kreuzen Sie bitte an, ob Sie Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigt sind. Teilzeitbeschäftigte geben alternativ ihre Wochenarbeitszeit in Stunden oder den v. H.-Satz der Beschäftigung an.

Kommentar [Info2]: Geben Sie hier bitte den Namen Ihres Amtes oder Fachbereiches ein.

Kommentar [Info3]: Geben Sie hier bitte den Namen Ihrer Abteilung, Ihres Sachgebiets oder Ihrer Fachgruppe ein.

Kommentar [Info4]: Geben Sie hier - soweit bekannt - Ihre Stellennummer ein.

Kommentar [Info5]: Dient die Stellenbeschreibung lediglich als Grundlage einer Stellenbewertung ist die Angabe des Geburtsdatums freigestellt. Für Organisationsuntersuchungen ist zumindest die Angabe des Geburtsjahrs erforderlich.

Kommentar [Info6]: Beispiele: Amtsleiter, Sachbearbeiter, Schreibkraft

Kommentar [Info7]: Geben Sie hier an, in welchem Aufgabenbereich Sie arbeiten (z. B. Pass- und Meldewesen, Personalwesen, Kämmereraufgaben, Gebäudeunterhaltung usw.).

Kommentar [Info8]: Geben Sie hier Namen und Funktion Ihres direkten Vorgesetzten an.

Kommentar [Info9]: Bitte die unterstellten Mitarbeiter benennen. Alternativ können auch die unterstellten Organisationseinheiten benannt werden. Dann sollte auch die Anzahl der Mitarbeiter angegeben werden.

Kommentar [Info10]: Bitte alle Kollegen angeben, die von Ihnen vertreten werden. Beschränkt sich die Vertretung auf einzelne Aufgaben, bitte die Aufgaben stichwortartig benennen.

Kommentar [Info11]: Bitte alle Kollegen angeben, von denen Sie vertreten werden. Beschränkt sich die Vertretung auf einzelne Aufgaben, bitte die Aufgaben stichwortartig benennen.

Kommentar [Info12]: Unter Bewirtschaftungsbefugnis wird das Recht verstanden, für die Gemeinde haushaltswirksame Sachentscheidungen zu treffen, z. B. den Abschluss eines Kauf- bzw. Werkvertrags oder das Begründen und Geltendmachen von Forderungen.

Kommentar [Info13]: Mit Anordnungsbefugnis wird die Berechtigung bezeichnet, Kassenanordnungen zu erteilen (§ 6 Abs. 1 Satz 1 GemKVO), d.h. die Gemeindekasse schriftlich anzuweisen, bestimmte Beträge anzunehmen oder auszubezahlen und die damit verbundenen Buchungen vorzunehmen (Zahlungsanordnungen).

Kommentar [Info14]: Die Feststellungsbefugnis geht auf die kassenrechtliche Verpflichtung zurück, jeden Anspruch und jede Zahlungsverpflichtung der Gemeinde ...

4 Ergänzende Angaben zum Arbeitsplatz

4.1 Zum Aufgabengebiet gehören folgende Arbeitsmittel: (z. B. Maschinen, technische Anlagen, Fahrzeuge)
4.2 Besonderheiten des Arbeitsplatzes: (Sonderaufgaben, Raum- und Ausstattungsprobleme u. a.)
4.3 Sind Arbeitsrückstände vorhanden oder entstehen solche zu bestimmten Zeiten? (z. B. durch Schwankungen der Arbeitsmenge)
4.4 Werden Überstunden geleistet? (Umfang? Aus welchem Grund? Regelmäßig? Zu bestimmten Terminen?)

5 Fach- und Rechtskenntnisse, Prüfungen

Anzuwenden bei AV ¹ Nr.	Zur Wahrnehmung der Aufgaben sind folgende Gesetzes-, Fach- und Spezialkenntnisse erforderlich:
	<div></div>
Angaben über:	<ul style="list-style-type: none"> Berufliche Prüfungen <div></div> Berufstätigkeit (von – bis, Funktion) <div></div>

Kommentar [Info15]: Es genügt, die wesentlichsten Gesetzes- und sonstigen Fachkenntnisse zu beschreiben. Die Nummerierung sollte sich auf die unter Ziffer 6 zu fertigende Beschreibung der Arbeitsvorgänge beziehen.

Kommentar [Info16]: Die Angaben über berufliche Prüfungen (z.B. Angestelltenprüfung I) und die bisherige Berufstätigkeit werden zur Beurteilung der gesamten Personalstruktur und zur Einschätzung der Berufserfahrung benötigt.

Kommentar [Info17]: Hier genügen Angaben zur jeweiligen Branche, Arbeitgebernamen sind nicht erforderlich.

¹ AV = Arbeitsvorgang

6 Arbeitsbeschreibung

Lfd. Nr. der Aufgaben	Beschreibung der Aufgaben und Arbeitsvorgänge ²	Zeit-anteil in v. H.

Kommentar [Info18]: Es ist möglichst exakt zu beschreiben, welche Aufgaben im Einzelnen wahrzunehmen sind. Überschriften wie z.B. Bearbeitung der Personalangelegenheiten genügen nicht. Die Zeitanteile für die einzelnen Arbeitsvorgänge sollten auf ganze Zahlen gerundet werden. Aufgaben, die zeitlich weniger als 1 % erfordern sollten mit anderen Aufgaben zusammengefasst werden.

² verwenden Sie bitte für die Beschreibung der von Ihnen auszuübenden Tätigkeiten die Bezeichnung nach dem Aufgabengliederungsplan/Produktplan Ihrer Verwaltung, der GPA oder der KGSt und beachten Sie die Ausfüllhinweise im Merkblatt "Stellenbeschreibung", Vordruck Nr. O 17

Anhang 6: Anschreiben an Stelleninhaber

Tatjana König
 Studentin der Hochschule Ludwigsburg
 Ayestraße 86/1
 88441 Mittlbiberach
 Email: koenigtati@aol.com



Einverständniserklärung zur Einsicht in Ihre Stellenbeschreibung

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich möchte mich Ihnen zunächst kurz vorstellen. Mein Name ist Tatjana König. Derzeit studiere ich den neuen Bachelorstudiengang zum gehobenen Verwaltungsdienst „BA Public Management“ an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg. Dabei befinde ich mich am Ende der 2. Praxisphase, in der nun die Bearbeitung einer Bachelor – Thesis ansteht.

Drei Monate meiner Praxiszeit leistete ich im Haupt- und Personalamt hier im Hause ab. Dabei entstand die Idee, dass ich meine Bachelor-Thesis im Rahmen einer künftig geplanten Personalentwicklungsmaßnahme für Nachwuchsführungskräfte schreiben könnte. Das Landratsamt Biberach ist ständig bemüht seine Mitarbeiter zu fördern und weiter zu entwickeln. Dafür soll nun auch im Bereich der Nachwuchsführungskräfte ein Angebot zu Wege gebracht werden. Zu diesem Zweck wurden bereits erste Schritte eingeleitet um ein Konzept zur Nachwuchsführungskräfteentwicklung erstellen zu können.

Meine Bachelor-Thesis dient der Grundsteinlegung dieses Projektes, d.h. es werden zunächst die Ziele der Maßnahme herausgearbeitet und festgelegt welchen Weg das Landratsamt genau gehen möchte. In einem weiteren Schritt wird dann ein Anforderungsprofil für die Zielgruppe des Konzeptes entwickelt, um die Auswahl der geeignetsten Teilnehmer aus dem Bewerberkreis zu gewährleisten.

Dafür brauche ich nun Ihre Hilfe. Um die Anforderungen für die Nachwuchsführungskräfte herauszufiltern wende ich die Methode der Inhaltsanalyse an. Dabei möchte ich bestehende Stellenbeschreibungen von Amtsleitern und Sachgebietsleitern untersuchen, deren Kernaufgaben (im Arbeitsalltag) herausarbeiten und die dafür erforderlichen Anforderungen ableiten.

Zu diesem Zweck möchte ich Sie, als Teil der Stichprobe, nun bitten mir Ihr Einverständnis zu geben, Ihre Stellenbeschreibung einsehen zu dürfen. Ich versichere Ihnen, dass keine personenbezogenen Daten an Dritte weitergegeben werden. In der Arbeit ist später nicht ersichtlich, welche Aufgaben aus welcher Stellenbeschreibung entnommen sind.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mich in diesem Projekt unterstützen würden. Bitte senden Sie deshalb möglichst bald eine Rückmeldung, ob Sie mit der Einsichtnahme einverstanden sind an mich (koenigtati@aol.com) oder meinen Praxisbetreuer Herrn Fabian vom Haupt- und Personalamt (daniel.fabian@biberach.de).

Für Ihre Unterstützung und Mithilfe bedanke ich mich bereits im Voraus!

Mit freundlichen Grüßen

Tatjana König

Anhang 7: Schritte 1 – 5 der Inhaltsanalyse

Schritt 1: Auswahl der relevanten Passagen

Stellenbeschreibung I:

Code:	Textpassage:
I-S3-1	Entwicklung und Umsetzung von Konzepten und Zielen für effektive Aufgabenerfüllung im Amt
I-S3-2	Aufgabenerfüllung, Arbeitsmethoden und Arbeitsauslastung der der Arbeitsgebiete/Sachbearbeiter koordinieren und kontrollieren
I-S3-3	In Besprechungen bedeutsame Einzelfälle durchsehen und erörtern und Entscheidungen treffen
I-S3-4	Wichtige Besprechungen mit Dritten führen...
I-S3-5	Mitarbeitergespräche führen
I-S3-6	Leistungen bewerten
I-S3-7	Fortbildungsbedarf im Amt ermitteln und koordinieren
I-S3-8	Vereinbarung von Leistungszielen
I-S3-9	Mitarbeiter führen, beraten, anleiten, sowie zu guter Arbeit motivieren
I-S3-10	Vertretung des Amtes in den Ausschüssen und im Kreistag sowie anderen wichtigen Gremien und Arbeitsgruppen, sowie Vorbereitung wichtiger Gremienbeschlüsse
I-S3-11	Verfahrensabläufe und Strukturen im gesamten Landratsamt im Sinne einer sparsamen und wirtschaftlichen Aufgabenerledigung kritisch begleiten sowie an Optimierungsstrategien mitwirken
I-S4-1	Grundsatzfragen und Weiterentwicklung des kommunalen Haushaltsrechts... sowie Entwicklung von Maßnahmen zur Sicherung der finanziellen Leistungsfähigkeit des Landkreises
I-S4-2	Fachberatung des Dezernenten...
I-S4-3	Terminplanung, Prüfung und Wertung der Anforderungen aus den Fachämtern...
I-S4-4	Besprechungen mit den Fachämtern
I-S4-5	Beachtung der rechtlichen Anforderungen an den Kreishaushalt sowie der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im Sinne einer nachhaltigen Finanzwirtschaft
I-S4-6	Koordinierung und Kontrolle der Daten aus ...
I-S4-7	Haushaltsplanberatung ... der Kreisgremien
I-S5-1	Koordination der Einführung, Umsetzung und Weiterentwicklung wichtiger und sinnvoller Elemente des neuen Steuerungsmodells
I-S5-2	effiziente Aufgabenerfüllung, Auswertung der Daten im Hinblick auf mögliche Optimierungsansätze bei den Verwaltungsabläufen, Aufspüren von Fehlentwicklungen
I-S5-3	Verantwortliche Organisation, Planung und durchführung des Reformprojekts NKHR... insbesondere Zeit- und Projektsplanung
I-S6-1	Projektgruppenarbeit

Schritt 2: Transkribierung der relevanten PassagenStellenbeschreibung I:

Code:	Textpassage:	Transkribierung:
I-S3-1	Entwicklung und Umsetzung von Konzepten und Zielen für effektive Aufgabenerfüllung im Amt	Entwicklung/Umsetzung von Konzepten/Zielen für effektive Aufgabenerfüllung im Amt
I-S3-2	Aufgabenerfüllung, Arbeitsmethoden und Arbeitsauslastung der der Arbeitsgebiete/Sachbearbeiter koordinieren und kontrollieren	Koordination der Aufgabenerfüllung, Arbeitsmethoden und Arbeitsauslastung der Mitarbeiter Kontrolle Aufgabenerfüllung, Arbeitsmethoden und Arbeitsauslastung der Mitarbeiter
I-S3-3	In Besprechungen bedeutsame Einzelfälle durchsehen und erörtern und Entscheidungen treffen	Gesprächsführung Einzelfallentscheidungen treffen
I-S3-4	Wichtige Besprechungen mit Dritten führen...	Gesprächsführung mit Dritten
I-S3-5	Mitarbeitergespräche führen	Gesprächsführung mit Mitarbeitern
I-S3-6	Leistungen bewerten	Leistungsbewertung
I-S3-7	Fortbildungsbedarf im Amt ermitteln und koordinieren	Ermittlung und Koordination des Fortbildungsbedarfs im Amt
I-S3-8	Vereinbarung von Leistungszielen	Vereinbarung von Leistungszielen
I-S3-9	Mitarbeiter führen, beraten, anleiten, sowie zu guter Arbeit motivieren	Führung und Anleitung von Mitarbeitern Mitarbeiterberatung Motivation der Mitarbeiter
I-S3-10	Vertretung des Amtes in den Ausschüssen und im Kreistag sowie anderen wichtigen Gremien und Arbeitsgruppen, sowie Vorbereitung wichtiger Gremienbeschlüsse	Vertretungsaufgaben in Gremien/Ausschüssen/Arbeitsgruppen Vorbereitung von Gremienbeschlüssen
I-S3-11	Verfahrensabläufe und Strukturen im gesamten Landratsamt im Sinne einer sparsamen und wirtschaftlichen Aufgabenerledigung kritisch begleiten sowie an Optimierungsstrategien mitwirken	kritische Betrachtung von Verfahrensabläufen im Sinne einer sparsamen und wirtschaftlichen Aufgabenerledigung Entwicklung von Optimierungsstrategien
I-S4-1	Grundsatzfragen und Weiterentwicklung des kommunalen Haushaltsrechts... sowie Entwicklung von Maßnahmen zur Sicherung der finanziellen Leistungsfähigkeit des Landkreises	Grundsatzfragen und Weiterentwicklung des kommunalen Haushaltsrechts Maßnahmenentwicklung zur Sicherung der finanziellen Leistungsfähigkeit des Landkreises
I-S4-2	Fachberatung des Dezernenten...	Fachberatung des Dezernent
I-S4-3	Terminplanung, Prüfung und Wertung der Anforderungen aus den Fachämtern...	Terminplanung
I-S4-4	Besprechungen mit den Fachämtern	Gesprächsführung/Besprechung mit den Fachämtern
I-S4-5	Beachtung der rechtlichen Anforderungen an den Kreishaushalt sowie der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im Sinne einer nachhaltigen Finanzwirtschaft	Beachtung rechtlicher Anforderungen an den Kreishaushalt Beachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im Sinne einer nachhaltigen Finanzwirtschaft
I-S4-6	Koordinierung und Kontrolle der Daten aus ...	Datenkontrolle
I-S4-7	Haushaltsplanberatung ... der Kreisgremien	Haushaltsplanberatung
I-S5-1	Koordination der Einführung, Umsetzung und Weiterentwicklung wichtiger und sinnvoller Elemente des neuen Steuerungsmodells	Einführung, Umsetzung und Weiterentwicklung von Elementen aus Neuem Steuerungsmodell
I-S5-2	effiziente Aufgabenerfüllung, Auswertung der Daten im Hinblick auf mögliche Optimierungsansätze bei den Verwaltungsabläufen, Aufspüren von Fehlentwicklungen	effiziente Aufgabenerfüllung Optimierungsansätze bei Verwaltungsabläufen Erkennen von Fehlentwicklungen
I-S5-3	Verantwortliche Organisation, Planung und Durchführung des Reformprojekts NKHR... insbesondere Zeit- und Projektsplanung	Verantwortliche Organisation, Planung und Durchführung des Reformprojekts NKHR Zeit- und Projektplanung
I-S6-1	Projektgruppenarbeit	Projektgruppenarbeit

Schritt 3:**Streichen und bündeln bedeutungsgleicher Passagen innerhalb einer SB**Stellenbeschreibung I:

Untersuchungsmaterial:	Code:
Entwicklung/Umsetzung von Konzepten/Zielen für effektive Aufgabenerfüllung im Amt	I-S3-1
kritische Betrachtung von Verfahrensabläufen im Sinne einer sparsamen und wirtschaftlichen Aufgabenerledigung	I-S3-11
Entwicklung von Optimierungsstrategien	I-S3-11
Erkennen von Fehlentwicklungen	I-S5-2
Optimierungsansätze bei Verwaltungsabläufen	I-S5-2
Maßnahmenentwicklung zur Sicherung der finanziellen Leistungsfähigkeit des Landkreises	I-S4-1
Koordination der Aufgabenerfüllung, Arbeitsmethoden und Arbeitsauslastung der Mitarbeiter	I-S3-2
Kontrolle Aufgabenerfüllung, Arbeitsmethoden und Arbeitsauslastung der Mitarbeiter	I-S3-2
effiziente Aufgabenerfüllung	I-S5-2
Gesprächsführung	I-S3-3
Gesprächsführung mit Dritten	I-S3-4
Gesprächsführung mit Mitarbeitern	I-S3-5
Gesprächsführung/Besprechung mit den Fachämtern	I-S4-4
Einzelfallentscheidungen treffen	I-S3-3
Leistungsbewertung	I-S3-6
Vereinbarung von Leistungszielen	I-S3-8
Ermittlung und Koordination des Fortbildungsbedarfs im Amt	I-S3-7
Führung und Anleitung von Mitarbeitern	I-S3-9
Motivation der Mitarbeiter	I-S3-9
Vetretungsaufgaben in Gremien/Ausschüssen/Arbeitsgruppen	I-S3-10
Vorbereitung von Gremienbeschlüssen	I-S3-10
Grundsatzfragen und Weiterentwicklung des kommunalen Haushaltsrechts	I-S4-1
Beachtung rechtlicher Anforderungen an den Kreishaushalt	I-S4-5
Beachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im Sinne einer nachhaltigen Finanzwirtschaft	I-S4-5
Fachberatung des Dezernent	I-S4-2
Mitarbeiterberatung	I-S3-9
Haushaltsplanberatung	I-S4-7
Terminplanung	I-S4-3
Zeit- und Projektplanung	I-S5-3
Einführung, Umsetzung und Weiterentwicklung von Elementen aus Neuem Steuerungsmodell	I-S5-1
Verantwortliche Organisation, Planung und Durchführung des Reformprojekts NKHR	I-S5-3
Projektgruppenarbeit	I-S6-1
Datenkontrolle	I-S4-6

Schritt 4: Bündelung, Definition des Abstraktionsniveaus

Anforderung:	Definition/Erläuterung:	Untersuchungsmaterial:	Code:
Handlungsorientierung	... beschreibt die Eigenschaft immer vorwärts zu denken und sich von Rückschlägen nicht entmutigen zu lassen. Aufgaben werden aus eigenem Antrieb angepackt, sowie Probleme erkannt und innovative Lösungswege gesucht. Zur Optimierung der Abläufe werden Verbesserungsansätze entwickelt, was ein gewisses Maß an Kreativität bzw. Einfallsreichtum voraussetzt.	Entwicklung/Umsetzung von Konzepten/Zielen für effektive Aufgabenerfüllung im Amt kritische Betrachtung von Verfahrensabläufen im Sinne einer sparsamen und wirtschaftlichen Aufgabenerledigung Entwicklung von Optimierungsstrategien Erkennen von Fehlentwicklungen Optimierungsansätze bei Verwaltungsabläufen Maßnahmenentwicklung zur Sicherung der finanziellen Leistungsfähigkeit des Landkreises Klärung organisatorischer Fragen Verantwortung für organisatorische Weiterentwicklung des Amtes Erkennen personalrechtlicher und organisatorischer Zusammenhänge Planung und Initiative von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen Grundsatzfragen der Aus- Fort- und Weiterbildung Erarbeitung/Entwicklung/Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen Strategische Ausrichtung des Amtes Strukturierung und Neuorganisation des Personaleinsatzes Entwicklungen aus eigenem Antrieb in Gang setzen Strukturierung des neuen Amtes Koordination der Planung/Abwicklung von Maßnahmen Überprüfung von Entscheidungen anhand der Interessen des Landkreises und ggf. Widerspruch hiergegen nach Rücksprache mit der Amtsleitung	I-S3-1; IV-S3-7 I-S3-11; VIII-S6-2 I-S3-11 I-S5-2 I-S5-2; V-S4-4 I-S4-1 II-S4-1 II-S6-3; VIII-S5-7 II-S7-1 III-S5-9; I-S3-7; IV-S4-13; VIII-S5-14 III-S6-4 III-S6-5 IV-S3-5 IV-S3-8 II-S5-7; VIII-S5-4 IV-S3-6 IV-S5-1; VI-S4-4 VII-S10-1
Delegation	... beschreibt die Fähigkeit im Führungsprozess, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche an Mitarbeiter zu übertragen, diese anzuregen und zur Selbstständigkeit zu ermutigen. Dabei ist abzuwägen, welche Aufgaben weitergegeben werden können, um eine effektive Aufgabenerfüllung zu erreichen.	Koordination der Aufgabenerfüllung, Arbeitsmethoden und Arbeitsauslastung der Mitarbeiter Koordination und Abstimmung der Tätigkeiten der Mitarbeiter Erlass von Richtlinien und Diensttrudschreiben zur Aufgabenerledigung Erlass von Hinweisen und Diensttrudschreiben für Mitarbeiter Festlegen und Koordinieren von Terminen im Amt Koordination der Aufgaben komplexe und umfangreiche Informationsverarbeitung Selbständige Koordination der Arbeitsabläufe Organisation und Besetzung der Arbeitsplätze Vergabe von Arbeitsaufträgen an spezielle Mitarbeiter Überwachung der effektiven und rationalen Abwicklung sämtlicher Verfahren Erstellen des Urlaubs- und Schichtplans Koordination der Einarbeitung neuer Mitarbeiter Entscheidung/Überwachung der Postbearbeitung und Anbringung von Bearbeitungshinweisen Auswahl und Weitergabe an Mitarbeiter zur eigenverantwortliche Umsetzung der Inhalte	I-S3-2; IV-S4-10 II-S3-7 II-S3-2; VIII-S8-2 II-S3-2 III-S4-2 III-S4-4 III-S9-1 V-S4-1; VI-S5-4; VII-S6-2 V-S4-3 V-S4-13 V-S4-8 V-S4-21 V-S4-19; VII-S6-4; VIII-S5-6 V-S4-10; VIII-S5-8 VII-S7-1
Gewissenhaftigkeit/ Verantwortungsbewusstsein	... beschreibt die Eigenschaft, einfache sowie komplexe Aufgaben sorgfältig, planend, effektiv, zuverlässig und überlegt zu erledigen, sowie sich an Vereinbarungen zu halten und der zu tragenden Verantwortung bewusst zu sein. Weiterhin spielt die Kritische Kontrolle der eigenen Handlungen und die der Mitarbeiter und Selbstständigkeit eine große Rolle.	Kontrolle Aufgabenerfüllung, Arbeitsmethoden und Arbeitsauslastung der Mitarbeiter effiziente Aufgabenerfüllung Fachaufsicht über die Sachbearbeiter Datenkontrolle Führen von Statistiken Verantwortung für Einhaltung/Umsetzung arbeitsschutzrechtlicher Bestimmungen Überwachungs- und Abstimmungsarbeiten Vergabe der Aufträge / Überwachung der Lieferung Endverantwortung für die Arbeitsergebnisse Unterschriftsreife Vorlage der Miet-/Pachtverträge Einzelfallentscheidungen treffen Verantwortung zur Aufgabenerfüllung Verantwortung für Sach- und rechtsmäßige Bearbeitung von Widersprüchen Grundsatzentscheidungen mit finanziellen Auswirkungen für Amt/Landkreis und Kunden Gesamtzuständigkeit für ... des Landkreises Biberach Vermittlung der auf das Amt bezogenen weitergehenden Ziele des Landkreises Überwachung der Zielerreichung Festlegung der einheitlichen Anwendung der Richtlinien mit anderem Fachbereich Organisation der Fallzählungen und Fallverteilung Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit Selbständigkeit / Eigeninitiative	I-S3-2; IV-S4-10; VIII-S5-10 I-S5-2 IV-S4-14 I-S4-6 II-S6-4; VIII-S7-8 III-S5-10 VI-S4-5; VIII-S5-3 VI-S4-2 V-S4-2; VIII-S8-3 VI-S3-5; VI-S3-8 I-S3-3; VI-S5-2; VIII-S7-7 II-S3-1 II-S5-1 II-S3-6; VIII-S4-6; VIII-S6-7; VIII-S6-8 IV-S3-1 VII-S6-9 VII-S6-9 VIII-S5-17 VIII-S7-3 VIII-S4-5 VIII-S6-6
Kontaktstärke/Kooperationsbereitschaft	... beschreibt die Fähigkeit, aufgeschlossen auf andere zuzugehen, Informationen einzuholen und weiterzugeben, Netzwerke und Kooperationen zu bilden, eigene Standpunkte in Gesprächen/Verhandlungen darzulegen und zu verteidigen, sowie die Gabe sich in andere hineinzuversetzen.	Gesprächsführung Gesprächsführung mit Dritten Gesprächsführung mit Mitarbeitern Gesprächsführung/Besprechung mit den Fachämtern Leitung und Vorbereitung von Dienstbesprechungen Gesprächsführung zur Sicherstellung gleicher Rechtsanwendung Führung konfliktträchtiger Gespräche und Verhandlungen Führung von Personalgesprächen/Personalkritikgesprächen Gesprächsführungskompetenz Gesprächsführungstaktik Führen von Verhandlungen Teilnahme am regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit den Städten Durchführung von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen Leitung von Besprechungen/Führen von Abstimmungsgesprächen Gesprächsführung/Besprechung mit Amtsleiter/Außenstellenmitarbeitern Dienstbesprechungen/Gesprächsführung mit allen Mitarbeitern Interne Zusammenarbeit mit anderen Ämtern/Querschnittseinheiten Einholen der erforderlichen haushaltsrechtlichen Genehmigungen Koordination mit den sonstigen Behörden und Trägern Koordination und Mitarbeit in den Arbeitskreisen Pflege der Kontakte zwischen ... (Externe) Vertragsgestaltung im Einvernehmen mit anderen Ämtern Prüfung der gesetzlichen Voraussetzungen in Absprache mit anderen Stellen Prüfung der gesetzlichen Voraussetzungen des nationalen und internationalen Rechts unter Berücksichtigung der einschlägigen Erlasse und Rechtsprechung in enger Zusammenarbeit mit anderen Behörden eigenverantwortliche Intensivierung der Zusammenarbeit mit diversen Behörden Weitergabe von geänderten Rechtsvorschriften an die kreisangehörigen Gemeinden, ggf. mit Kommentierung Einzelgespräche / Rücksprachen mit Mitarbeitern zur Klärung von Einzelfallentscheidungen und zur Problemlösung	I-S3-3; VII-S6-3 I-S3-4; VI-S3-1 I-S3-5; IV-S4-11; V-S4-14 I-S4-4 II-S3-4; VIII-S7-5 II-S3-7 II-S5-4; VIII-S5-13 II-S6-1 II-S5-5 II-S6-2 III-S5-8 III-S7-4 III-S6-7 IV-S4-6 V-S4-6 V-S4-7 V-S6-2 VI-S3-6 VI-S4-8 VI-S4-9 VI-S5-5 VI-S3-2 VII-S8-1 VII-S8-2 VII-S9-7 VII-S10-2 VIII-S4-1
Beurteilungsvermögen	... beschreibt die Fähigkeit, Personen, Situationen und Sachverhalte einzuschätzen und zu bewerten. Setzt auf Erfahrung und Urteilsvermögen.	Leistungsbewertung Vereinbarung von Leistungszielen Gesamtverantwortung für die Beurteilungen und Dienstzeugnisse Führen von Kritik-, Beurteilungs- und Mitarbeitergesprächen Beurteilungswesen Erstellen von Beurteilungen	I-S3-6; IV-S4-11; V-S4-18; VIII-S5-11 I-S3-8; IV-S4-11; V-S4-18; VIII-S5-12 II-S5-9 III-S5-7; V-S4-18 III-S6-6 V-S4-17; VII-S6-5; VII-S6-11

Führungsmotivation	... beschreibt die Eigenschaft, bzw. den Willen zu führen, etwas zu bewegen, zu beeinflussen, sich selbst als wirksam zu erleben, ist zielorientiert und verlangt dies auch von den Mitarbeitern.	Führung und Anleitung von Mitarbeitern Dienstvorgesetzter Festlegen von Zielvorgaben Aufgreifen/Umsetzung neuer Handlungsfelder Festlegen der Anforderungen an Mitarbeiter Führungs- und Handlungsverantwortung Verantwortung für Auszubildende Arbeitsverhalten hat sehr große Auswirkungen, vor allem auf die gesamte Verwaltung Rücksprachen, Weisungen über Aufgaben- und Terminerledigung an die Sachbearbeiter Selbstständiges Arbeiten Selbständige Erarbeitung rechtlicher Stellungnahmen für Amtsleitung/Landrat Selbstständige Personalentscheidungen Vorbereiten von Personalentscheidungen für die Gremien, Landrat, Dezernent Personalverantwortung Eigenständige Entscheidung über Problemfälle und Grundsatzfragen Eigenverantwortliche Personalführung Selbständige Bearbeitung von Widersprüchen Ausbildungsbeauftragte	I-S3-9; IV-S4-12; VI-S5-7; VII-S6-6; VII-S7-5 II-S5-8 II-S3-2 II-S6-3 II-S6-1 III-S4-1 III-S6-3; VII-S6-11 III-S9-2 III-S4-3 VII-S9-5 II-S5-6; VIII-S8-5 III-S5-1; V-S4-20; VII-S6-1; III-S5-2 IV-S4-9 V-S3-1; VIII-S5-5; VIII-S8-4 V-S4-11 V-S4-23 V-S4-22; VIII-S6-1
Überzeugungskraft	... beschreibt die Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren, ihnen neue Impulse zu geben und davon zu überzeugen.	Motivation der Mitarbeiter Motivationstaktik Mitarbeitermotivation zum bürgerfreundlichen Umgang	I-S3-9; II-S6-2 IV-S4-12; VII-S6-8 III-S4-5 V-S4-15
Repräsentationsfähigkeit/ Persönliches Auftreten	... beschreibt die Eigenschaft, als Vertreter des Amtes in der Öffentlichkeit verschiedene Rollen wahr zu nehmen und dabei selbstbewusst, sicher, loyal und überzeugend aufzutreten.	Vertretungsaufgaben in Gremien/Ausschüssen/Arbeitsgruppen Vorbereitung von Gremienbeschlüssen Wahrnehmung von Repräsentationsaufgaben, Mitwirkung bei Informationsveranstaltungen, Pressegespräche Teilnahme an Sitzungen der Gremien Teilnahme an Amtsleiterunden mit dem Landrat Teilnahme an Mitarbeitergesprächen des Dezernates Teilnahme an den Sitzungen des Personals in Personal- und Orgafragen Vorsitzender im Prüfungsausschuss Ideenmanagement Vertreter des Schriftführers im Kreistag und Verwaltungs- und Finanzausschuss Erstellen und verantwortlicher Redakteur für die Hausmitteilungen Internetpräsentation Teilnahme an Bürgerversammlungen/Gemeinderatssitzungen zur Darstellung der geplanten Maßnahmen Vertretung des Landkreises bei Verfahren vor Gericht Bearbeitung von Beschwerden und Anfragen aus dem politischen Raum Vorträge / Präsentationen außerhalb der Verwaltung Abschluss von außergerichtlichen und gerichtlichen Vergleichen	I-S3-10; IV-S4-7 I-S3-10 II-S6-6; II-S6-5; VIII-S7-9 III-S6-8 III-S7-1 III-S7-2 III-S7-3 III-S8-2 III-S8-3 III-S7-5 V-S5-2 VI-S3-4 VII-S9-3 VIII-S5-9 VIII-S7-9 VIII-S6-11
Finanzwirtschaftliche Kenntnisse/Haushaltsrecht	... umfasst sowohl Kenntnisse zum Kammern, als auch zum Neuen Kommunale Haushaltsrecht, dem Beschaffungswesen, sowie betriebs- und finanzwirtschaftliche Kenntnisse.	Grundsatzfragen und Weiterentwicklung des kommunalen Haushaltsrechts Beachtung rechtlicher Anforderungen an den Kreishaushalt Beachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im Sinne einer nachhaltigen Finanzwirtschaft Personalbudget Landratsamt mit AWB Laufende Überwachung des Budget Berichterstattung an Kämmerer Steuerung bei gravierenden Abweichungen Budgetverantwortung der Haushaltsmittel Anordnungsbefugnis für Rechnungen Prüfung und Erstellung von Verträgen/Rechnungen Auftragsvergabe Vorbereitung der Auftragsvergabe durch Dezernent Beschaffungswesen und Überwachung des Arbeitsmitteleinsatzes Bewirtschaftung der Haushaltsmittel und Mitwirkung bei der Mittelanmeldung für den Haushalt Erarbeitung von Voranschlägen und laufende Haushaltsüberwachung Bearbeitung der Anträge und Abrechnung der Zuschüsse Mitarbeit bei der Erstellung des Haushaltsplanes Überwachung der Einnahmen und Ausgaben	I-S4-1 I-S4-5 I-S4-5 III-S6-1 III-S6-2; VIII-S7-4 III-S6-2 III-S6-2 IV-S4-2 IV-S4-3 IV-S5-2 IV-S4-4 IV-S4-5 V-S5-4; VI-S4-1; VI-S4-3 V-S5-5 VI-S4-7 VI-S5-1 VIII-S7-4 VIII-S9-1
fachliche Beratung/ Zusammenarbeit	... beschreibt die Fähigkeit, Wissen und Kenntnisse zu vermitteln, sich für die Belange von Kollegen einzusetzen, mit Vorgesetzten zu kooperieren, um gemeinschaftlich Lösungen und Ansätze zu finden.	Fachberatung des Dezernent Mitarbeiterberatung Haushaltsplanberatung Ansprechpartner für Mitarbeiter Ansprechpartner für rechtliche, personelle und organisatorische Fragen Information der Mitarbeiter in Mitarbeiterbesprechungen Information, Beratung, Unterstützung der Dezernenten/Amtsleiter Mitarbeiterausbildung/-betreuung in fachlicher Hinsicht Unterstützung und Entscheidung bei schwierigen Sachverhalten	I-S4-2 I-S3-9; IV-S4-12 I-S4-7 II-S3-8; VIII-S5-15 II-S4-3; V-S4-12 III-S4-5 III-S5-4 V-S4-5 VI-S5-8; VIII-S5-16
Zeitmanagement	... beschreibt die Fähigkeit, anstehenden Aufgaben und Termine innerhalb des zur Verfügung stehenden Zeitraums abzuarbeiten.	Terminplanung Zeit- und Projektplanung	I-S4-3 I-S5-3
Teamfähigkeit	... beschreibt die Fähigkeit, in Gruppen zu arbeiten, Gedanken anderer offen anzunehmen und im Konsens weiterzuentwickeln.	Einführung, Umsetzung und Weiterentwicklung von Elementen aus Neuem Steuerungsmodell Verantwortliche Organisation, Planung und Durchführung des Reformprojekts NKHR Projektgruppenarbeit	I-S5-1 I-S5-3 I-S6-1
Rechtskenntnisse	... umfasst weitgehende Gesetzes- und Rechtskenntnisse, die für die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung von enormer Relevanz sind.	Erklärung und Umsetzung zu Rechtsänderungen/Rechtsprechung Rechts- und Einzelfallentscheidungen Ermessensentscheidungen Führung von Gerichtsverfahren Verfügen über juristische Kenntnisse/sozialpädagogisches Wissen Grundsatzfragen im Arbeitsrecht Klärung rechtlicher Angelegenheiten Entscheidung rechtlicher Vorgänge Umsetzung des EU-Rechts im Sachgebiet Vertretung des Landkreises bei rechtlichen Streitigkeiten vor Gericht Maßnahmen nach dem Landesverwaltungsvollstreckungsgesetz Selbständige Umsetzung von ministeriellen Erlassen, Gesetzesänderungen / Rechtsprechung selbständige Erarbeitung von Anregungen zur Gesetzesänderung Prüfung der Auswirkungen neuer Rechtsprechung und selbständige Umsetzung im Amt Erkennen grundsätzlicher Bedeutung einzelner Urteile und selbständige Übertragung auf die allgemeine Sachbearbeitung Fallbearbeitung / Prüfung der gesetzlichen Voraussetzungen bis zur Entscheidung abschließende Prüfung der gesetzlichen Voraussetzungen Entscheidung, ob der Fall dem Regierungspräsidium vorzulegen ist oder nicht Widerspruchsbearbeitung bis zur Unterschriftsreife der Stellungnahme ans Regierungspräsidium Sicherstellung des rechtlich einwandfreien Verwaltungsverfahrens und	II-S3-5 II-S4-4 II-S5-6; VII-S7-4; VII-S7-6 II-S4-4; VII-S9-2 II-S7-1 III-S5-3 IV-S5-3 V-S3-3 V-S4-9 V-S4-24 V-S5-3 VII-S6-12 VII-S7-2 VII-S7-3 VII-S9-4 VII-S7-7 VII-S8-3; VII-S7-1 VII-S7-8 VII-S9-1 VIII-S6-9

Bürgerorientierung	... beschreibt die Fähigkeit, überzeugend im Umgang mit Bürgern/Kunden zu sein, dabei Sympathie und Anerkennung zu gewinnen, Einfühlungsvermögen zu zeigen und Konflikte zu lösen.	Kundenfreundlichkeit Rechtmäßige Abwicklung von Bürgerbeschwerden Führung von „Konfliktgesprächen“ mit „Kunden“ Lösung von Konfliktsituationen und Problemfällen Ständiger Publikumsverkehr mit oftmals schwierigem Personenkreis Bereinigung von Konflikten Information und Beratung (ständiger Publikumsverkehr) Unterstützung der Mitarbeiter bei der Klärung von Konflikten mit Kunden Verbesserung der bürgerfreundlichen Sachbearbeitung Erfordert Festigkeit und Einfühlungsvermögen, um Konflikte klein zu halten und durch bessere Akzeptanz der Entscheidungen Rechtsstreitverfahren zu vermeiden. Meinungsververtretung und -vermittlung gegenüber Betroffenen bei negativen Entscheidungen Sensibilität und Überzeugungsarbeit gegenüber Betroffenen Im Kundenumgang ist hohes Maß an Sozialkompetenz, Beurteilungsvermögen, Flexibilität, Toleranz und Feingefühl notwendig. Beratungsgespräche sind meist konfliktvoll und emotionsgeladen. Die Gesprächsführung muss ebenso objektiv wie auch einfühlsam und werbend sein. Gesprächsführung muss ebenso objektiv wie auch einfühlsam und werbend sein.	II-S4-6 II-S4-6 V-S3-5 V-S6-3; VIII-S4-3; VIII-S4-4 V-S6-1 VI-S5-6 VI-S5-3; VIII-S9-2 VII-S6-7 VII-S6-10 VII-S9-6; VIII-S6-10 VII-S9-6 VIII-S5-1 VIII-S10-2 VIII-S10-2
Analytisch-konzeptionelle Fähigkeiten	... beschreibt die Fähigkeit, Tendenzen und Zusammenhänge aus einer Informationsflut rasch und exakt zu erfassen, dabei wesentliches von unwesentlichen zu unterscheiden und die richtigen Schlüsse zu ziehen und Strategien zu entwickeln.	komplexe Informationsverarbeitung zur sachgerechten und gerechten Lösungsfindung Analyse komplizierter Sachverhalte Abwägung aller Gesichtspunkte zur Herbeiführung rechtmäßiger Entscheidung Rationalisierung/Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen Aufzeigen von Alternativen eigenständiges Hinterfragen der Stellennotwendigkeit Beseitigung von Mängeln unter Beachtung wirtschaftlicher Gesichtspunkte Aufzeigen von Lösungsmöglichkeiten Aufzeigen von Schwächen der Mitarbeiter und Finden von Lösungsmöglichkeiten schnelle Einschätzung von Sachverhalten und unverzügliche Entscheidung über Maßnahmen Analyse von Hintergründen und Zusammenhängen (unter Einsatz von einem hohen Maß an Sozial-, Fach- und Methodenkompetenz) Beobachtung der Tendenzen und Entwicklungen in den Sachgebieten durch ein sehr hohes Maß an Selbständigkeit Erkennen von Tendenzen und Entwicklungen im Verwaltungsablauf, Aufgreifen von Hemmnissen und Erarbeitung geeigneter Lösungen Vermeidung von zukünftigen Fehlern trotz schwieriger Argumentationsgrundlagen eine für den Landkreis vertretbare Lösung finden	II-S5-2; VIII-S4-7; VIII-S8-5 II-S5-3; VIII-S7-1 II-S5-3 III-S8-1 III-S5-6 III-S5-5 III-S5-11 VIII-S7-1 II-S4-2 II-S6-1 V-S3-6; VIII-S10-1 VIII-S4-7 VIII-S5-2 VIII-S6-3 VIII-S6-9 VIII-S7-2
Einfühlungsvermögen	... beschreibt die Eigenschaft, sich flexibel auf andere Personen und Situationen einzustellen, in sie hinein zu versetzen und zu verstehen und dabei Vertrauen zu schaffen.	Einfühlungsvermögen Soziales Geschick Verständnis beim Gegenüber erwecken Einstellung auf immer andere Gesprächspartner	II-S5-5 II-S6-2 II-S5-5 VIII-S7-2
Interesse/Motivation	... beschreibt die Eigenschaft, sich aktiv, aus eigener Initiative auf dem laufenden zu halten; fortzubilden, an Veränderungen anzupassen und persönliches Engagement zu zeigen.	Verfolgung tagespolitischer Ereignisse fortlaufendes Studium umfangreicher Veröffentlichungen von Gerichtsentscheidungen, Erkennen von Urteilen mit weiterreichender Bedeutung Fortbildungsbereitschaft und Bereitschaft sich ständig den Anforderungen neuer Sachverhalte, neuer Gesetze und Rechtsprechungen zu stellen, damit diese zeitnah, bürgerfreundlich und praxisgerecht umgesetzt werden können Fortbildung im Bereich der Führung von Mitarbeitern Erfahrungen in anderen Bereichen	II-S7-1 VII-S7-3 VIII-S7-10 VIII-S8-1 VIII-S8-1
Steuerungs- und Planungsfähigkeiten	... beschreibt die Fähigkeit, Vorgänge ganzheitlich zu erfassen, planen und überwachen. Verlangt dabei Intelligenz, systematisches und strukturiertes Vorgehen und Entscheidungsfreudigkeit.	Steuerung aller Baumaßnahmen von der Planung bis zur baulichen Ausführung Steuerung für den Bereich Facilitymanagement einschließlich Energiemanagement Steuerung der Anmietung, Vermietung und Verpachtung von Wohnungen, gewerblichen Flächen, Büroräumen und landwirtschaftlichen Grundstücke Steuerung und Lenkung der Einführung eines Energiemanagements Koordination und Steuerung von Einsatzmöglichkeit neuer Technik/EDV Schriftliche, telefonische und mündliche Abwicklung von Vorgängen Allgemeine EDV-Aufgaben Erstellen von Belegungsplänen Entscheidung über Belegung von Einrichtungen unter Beachtung von kulturellen und infrastrukturellen Gesichtspunkten Maßgebliche Mitarbeit bei der Ausarbeitung der Bau-/Umbaupläne unter Berücksichtigung brandschutztechnischer und polizeilicher Aspekte Ermittlung der Unterbringungsplätze zur Berechnung der Verwaltungskostenpauschalen Einführung und Koordination von neuen Programmen	IV-S3-2 IV-S3-3 IV-S3-4 IV-S4-1 IV-S4-8 V-S3-4 V-S5-1 VI-S3-9 VI-S5-9 VI-S3-3 VI-S4-6 VIII-S7-6

Schritt 5: Kategoriensystem/Anforderungsprofil

Organisationsfähigkeit			
Anforderungen:	Definition:	Passagen:	Code:
Handlungsorientierung	... beschreibt die Eigenschaft, immer vorwärts zu denken und sich von Rückschlägen nicht entmutigen zu lassen. Aufgaben werden aus eigenem Antrieb angepackt, sowie Probleme erkannt und innovative Lösungswege gesucht. Zur Optimierung der Abläufe werden Verbesserungsansätze entwickelt, was ein gewisses Maß an Kreativität bzw. Einfallsreichtum voraussetzt.	Entwicklung/Umsetzung von Konzepten/Zielen für effektive Aufgabenerfüllung im Amt kritische Betrachtung von Verfahrensabläufen im Sinne einer sparsamen und wirtschaftlichen Aufgabenerledigung Entwicklung von Optimierungsstrategien Erkennen von Fehlentwicklungen Optimierungsansätze bei Verwaltungsabläufen Maßnahmenentwicklung zur Sicherung der finanziellen Leistungsfähigkeit des Landkreises Klärung organisatorischer Fragen Verantwortung für organisatorische Weiterentwicklung des Amtes Erkennen personalrechtlicher und organisatorischer Zusammenhänge Planung und Initiative von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen Grundsatzfragen der Aus- Fort- und Weiterbildung Erarbeitung/Entwicklung/Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen Strategische Ausrichtung des Amtes Strukturierung und Neuorganisation des Personaleinsatzes Entwicklungen aus eigenem Antrieb in Gang setzen Strukturierung des neuen Amtes Koordination der Planung/Abwicklung von Maßnahmen Überprüfung von Entscheidungen anhand der Interessen des Landkreises und ggf. Widerspruch hiergegen nach Rücksprache mit der Amtsleitung	I-S3-1; IV-S3-7 I-S3-11; VIII-S6-2 I-S3-11 I-S5-2 I-S5-2; V-S4-4 I-S4-1 II-S4-1 II-S6-3; VIII-S5-7 II-S7-1 III-S5-9; I-S3-7; IV-S4-13; VIII-S5-14 III-S6-4 III-S6-5 IV-S3-5 IV-S3-8 II-S5-7; VIII-S5-4 IV-S3-6 IV-S5-1; VI-S4-4 VII-S10-1
Delegation	... beschreibt die Fähigkeit im Führungsprozess, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche an Mitarbeiter zu übertragen, diese anzuregen und zur Selbstständigkeit zu ermutigen. Dabei ist abzuwägen, welche Aufgaben weitergegeben werden können, um eine effektive Aufgabenerfüllung zu erreichen.	Koordination der Aufgabenerfüllung, Arbeitsmethoden und Arbeitsauslastung der Mitarbeiter Koordination und Abstimmung der Tätigkeiten der Mitarbeiter Erlass von Richtlinien und Dienstanweisungen zur Aufgabenerledigung Erlass von Hinweisen und Dienststrundschreiben für Mitarbeiter Festlegen und Koordinieren von Terminen im Amt Koordination der Aufgaben komplexe und umfangreiche Informationsverarbeitung Selbstständige Koordination der Arbeitsabläufe Organisation und Besetzung der Arbeitsplätze Vergabe von Arbeitsaufträgen an spezielle Mitarbeiter Überwachung der effektiven und rationalen Abwicklung sämtlicher Verfahren Erstellen des Urlaubs- und Schichtplans Koordination der Einarbeitung neuer Mitarbeiter Entscheidung/Überwachung der Postbearbeitung und Anbringung von Bearbeitungshinweisen Auswahl und Weitergabe an Mitarbeiter zur eigenverantwortliche Umsetzung der Inhalte	I-S3-2; IV-S4-10 II-S3-7 II-S3-2; VIII-S8-2 II-S3-2 III-S4-2 III-S4-4 III-S9-1 V-S4-1; VI-S5-4; VII-S6-2 V-S4-3 V-S4-13 V-S4-8 V-S4-21 V-S4-19; VII-S6-4; VIII-S5-6 V-S4-10; VIII-S5-8 VII-S7-1
Zeitmanagement	... beschreibt die Fähigkeit, anstehenden Aufgaben und Termine innerhalb des zur Verfügung stehenden Zeitraums abzuarbeiten.	Terminplanung Zeit- und Projektplanung	I-S4-3 I-S5-3
Steuerungs- und Planungsfähigkeiten	... beschreibt die Fähigkeit, Vorgänge ganzheitlich zu erfassen, planen und überwachen. Verlangt dabei Intelligenz, systematisches und strukturiertes Vorgehen und Entscheidungs-freudigkeit.	Steuerung aller Baumaßnahmen von der Planung bis zur baulichen Ausführung Steuerung für den Bereich Facilitymanagement einschließlich Energiemanagement Steuerung der Anmietung, Vermietung und Verpachtung von Wohnungen, gewerblichen Flächen, Büroräumen und landwirtschaftlichen Grundstücke Steuerung und Lenkung der Einführung eines Energiemanagements Koordination und Steuerung von Einsatzmöglichkeit neuer Technik/EDV Schriftliche, telefonische und mündliche Abwicklung von Vorgängen Allgemeine EDV-Aufgaben Erstellen von Belegungsplänen Entscheidung über Belegung von Einrichtungen unter Beachtung von kulturellen und infrastrukturellen Gesichtspunkten Maßgebliche Mitarbeit bei der Ausarbeitung der Bau-/Umbaupläne unter Berücksichtigung brandschutztechnischer und polizeilicher Aspekte Ermittlung der Unterbringungsplätze zur Berechnung der Verwaltungskostenpauschalen Einführung und Koordination von neuen Programmen	IV-S3-2 IV-S3-3 IV-S3-4 IV-S4-1 IV-S4-8 V-S3-4 V-S5-1 VI-S3-9 VI-S5-9 VI-S3-3 VI-S4-6 VIII-S7-6

soziale Verantwortung			
Anforderungen:	Definition:	Passagen:	Code:
Gewissenhaftigkeit/ Verantwortungsbewusstsein	... beschreibt die Eigenschaft, einfache sowie komplexe Aufgaben sorgfältig, planend, effektiv, zuverlässig und überlegt zu erledigen, sowie sich an Vereinbarungen zu halten und der zu tragenden Verantwortung bewusst zu sein. Weiterhin spielt die kritische Kontrolle der eigenen Handlungen und die der Mitarbeiter sowie Selbstständigkeit eine große Rolle.	Kontrolle Aufgabenerfüllung, Arbeitsmethoden und Arbeitsauslastung der Mitarbeiter effiziente Aufgabenerfüllung Fachaufsicht über die Sachbearbeiter Datenkontrolle Führen von Statistiken Verantwortung für Einhaltung/Umsetzung arbeitsschutzrechtlicher Bestimmungen Überwachungs- und Abstimmungsarbeiten Vergabe der Aufträge / Überwachung der Lieferung Endverantwortung für die Arbeitsergebnisse Unterschriftsreife Vorlage der Miet-/Pachtverträge Einzelfallentscheidungen treffen Verantwortung zur Aufgabenerfüllung Verantwortung für Sach- und rechtmäßige Bearbeitung von Widersprüchen Grundsatzentscheidungen mit finanziellen Auswirkungen für Amt/Landkreis und Kunden Gesamtzuständigkeit für ... des Landkreises Biberach Vermittlung der auf das Amt bezogenen weitergehenden Ziele des Landkreises Überwachung der Zielerreichung Festlegung der einheitlichen Anwendung der Richtlinien mit anderem Fachbereich Organisation der Fallzahlungen und Fallverteilungen Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit Selbständigkeit / Eigeninitiative	I-S3-2; IV-S4-10; VIII-S5-10 I-S5-2 IV-S4-14 I-S4-6 II-S6-4; VIII-S7-8 III-S5-10 VI-S4-5; VIII-S5-3 VI-S4-2 V-S4-2; VIII-S8-3 VI-S3-5; VI-S3-8 I-S3-3; VI-S5-2; VIII-S7-7 II-S3-1 II-S5-1 II-S3-6; VIII-S4-6; VIII-S6-7; VIII-S6-8 IV-S3-1 VII-S6-9 VII-S6-9 VIII-S5-17 VIII-S7-3 VIII-S4-5 VIII-S6-6
Beurteilungsvermögen	... beschreibt die Fähigkeit, Personen, Situationen und Sachverhalte einzuschätzen und zu bewerten. Setzt auf Erfahrung und Urteilsvermögen.	Leistungsbewertung Vereinbarung von Leistungszielen Gesamtverantwortung für die Beurteilungen und Dienstzeugnisse Führen von Kritik-, Beurteilungs- und Mitarbeitergesprächen Beurteilungswesen Erstellen von Beurteilungen	I-S3-6; IV-S4-11; V-S4-18; VIII-S5-11 I-S3-8; IV-S4-11; V-S4-18; VIII-S5-12 II-S5-9 III-S5-7; V-S4-18 III-S6-6 V-S4-17; VII-S6-5; VII-S6-11
Analytisch-konzeptionelle Fähigkeiten	... beschreibt die Fähigkeit, Tendenzen und Zusammenhänge aus einer Informationsflut rasch und exakt zu erfassen, dabei wesentliches von unwesentlichen zu unterscheiden und die richtigen Schlüsse zu ziehen und Strategien zu entwickeln.	komplexe Informationsverarbeitung zur sachgerechten und gerechten Lösungsfindung Analyse komplizierter Sachverhalte Abwägung aller Gesichtspunkte zur Herbeiführung rechtmäßiger Entscheidung Rationalisierung/Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen Aufzeigen von Alternativen eigenständiges Hinterfragen der Stellennotwendigkeit Beseitigung von Mängeln unter Beachtung wirtschaftlicher Gesichtspunkte Aufzeigen von Lösungsmöglichkeiten Aufzeigen von Schwächen der Mitarbeiter und Finden von Lösungsmöglichkeiten schnelle Einschätzung von Sachverhalten und unverzügliche Entscheidung über Maßnahmen Analyse von Hintergründen und Zusammenhängen (unter Einsatz von einem hohen Maß an Sozial-, Fach- und Methodenkompetenz) Beobachtung der Tendenzen und Entwicklungen in den Sachgebieten durch ein sehr hohes Maß an Selbständigkeit Erkennen von Tendenzen und Entwicklungen im Verwaltungsablauf, Aufgreifen von Hemmnissen und Erarbeitung geeigneter Lösungen Vermeidung von zukünftigen Fehlern trotz schwieriger Argumentationsgrundlagen eine für den Landkreis vertretbare Lösung finden	II-S5-2; VIII-S4-7; VIII-S8-5 II-S5-3; VIII-S7-1 II-S5-3 III-S8-1 III-S5-6 III-S5-5 III-S5-11 VIII-S7-1 II-S4-2 II-S6-1 V-S3-6; VIII-S10-1 VIII-S4-7 VIII-S5-2 VIII-S6-3 VIII-S6-9 VIII-S7-2

Persönliche Eigenschaften			
Anforderungen:	Definition:	Passagen:	Code:
Führungsmotivation	... beschreibt die Eigenschaft, bzw. den Willen zu führen, etwas zu bewegen, zu beeinflussen, sich selbst als wirksam zu erleben. Ist zielorientiert und verlangt dies auch von den Mitarbeitern.	<p>Führung und Anleitung von Mitarbeitern</p> <p>Dienstvorgesetzter</p> <p>Festlegen von Zielvorgaben</p> <p>Aufgreifen/Umsetzung neuer Handlungsfelder</p> <p>Festlegen der Anforderungen an Mitarbeiter</p> <p>Führungs- und Handlungsverantwortung</p> <p>Verantwortung für Auszubildende</p> <p>Arbeitsverhalten hat sehr große Auswirkungen, vor allem auf die gesamte Verwaltung</p> <p>Rücksprachen, Weisungen über Aufgaben- und Terminerledigung an die Sachbearbeiter</p> <p>Selbstständiges Arbeiten</p> <p>Selbstständige Erarbeitung rechtlicher Stellungnahmen für Amtsleitung/Landrat</p> <p>Selbstständige Personalentscheidungen</p> <p>Vorbereiten von Personalentscheidungen für die Gremien, Landrat, Dezernent</p> <p>Personalverantwortung</p> <p>Eigenständige Entscheidung über Problemfälle und Grundsatzfragen</p> <p>Eigenverantwortliche Personalführung</p> <p>Selbstständige Bearbeitung von Widersprüchen</p> <p>Ausbildungsbeauftragte</p>	<p>I-S3-9; IV-S4-12; VI-S5-7; VII-S6-6; VII-S7-5</p> <p>II-S5-8</p> <p>II-S3-2</p> <p>II-S6-3</p> <p>II-S6-1</p> <p>III-S4-1</p> <p>III-S6-3; VII-S6-11</p> <p>III-S9-2</p> <p>III-S4-3</p> <p>VII-S9-5</p> <p>II-S5-6; VIII-S8-5</p> <p>III-S5-1; V-S4-20; VII-S6-1;</p> <p>III-S5-2</p> <p>IV-S4-9</p> <p>V-S3-1; VIII-S5-5; VIII-S8-4</p> <p>V-S4-11</p> <p>V-S4-23; V-S4-22;</p> <p>VIII-S6-1</p>
Überzeugungskraft	... beschreibt die Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren, ihnen neue Impulse zu geben und davon zu überzeugen.	<p>Motivation der Mitarbeiter</p> <p>Motivationstaktik</p> <p>Mitarbeitermotivation zum bürgerfreundlichen Umgang</p>	<p>I-S3-9; II-S6-2 IV-S4-12; VII-S6-8</p> <p>III-S4-5</p> <p>V-S4-15</p>
Repräsentationsfähigkeit/ Persönliches Auftreten	... beschreibt die Eigenschaft, als Vertreter des Amtes in der Öffentlichkeit verschiedene Rollen wahr zu nehmen und dabei selbstbewusst, sicher, loyal und überzeugend aufzutreten.	<p>Vertretungsaufgaben in Gremien/Ausschüssen/Arbeitsgruppen</p> <p>Vorbereitung von Gremienbeschlüssen</p> <p>Wahrnehmung von Repräsentationsaufgaben, Mitwirkung bei Informationsveranstaltungen, Pressegespräche</p> <p>Teilnahme an Sitzungen der Gremien</p> <p>Teilnahme an Amtsleiterunden mit dem Landrat</p> <p>Teilnahme an Mitarbeitergesprächen des Dezernates</p> <p>Teilnahme an den Sitzungen des Personalrats in Personal- und Orgafragen</p> <p>Vorsitzender im Prüfungsausschuss Ideenmanagement</p> <p>Vertreter des Schriftführers im Kreistag und Verwaltungs- und Finanzausschuss</p> <p>Erstellen und verantwortlicher Redakteur für die Hausmittellungen</p> <p>Internetpräsentation</p> <p>Teilnahme an Bürgerversammlungen/Gemeinderatssitzungen zur Darstellung der geplanten Maßnahmen</p> <p>Vertretung des Landkreises bei Verfahren vor Gericht</p> <p>Bearbeitung von Beschwerden und Anfragen aus dem politischen Raum</p> <p>Vorträge / Präsentationen außerhalb der Verwaltung</p> <p>Abschluss von außergerichtlichen und gerichtlichen Vergleichen</p>	<p>I-S3-10; IV-S4-7</p> <p>I-S3-10</p> <p>II-S6-6; II-S6-5; VIII-S7-9</p> <p>III-S6-8</p> <p>III-S7-1</p> <p>III-S7-2</p> <p>III-S7-3</p> <p>III-S8-2</p> <p>III-S8-3</p> <p>III-S7-5</p> <p>V-S5-2</p> <p>VI-S3-4</p> <p>VII-S9-3</p> <p>VIII-S5-9</p> <p>VIII-S7-9</p> <p>VIII-S6-11</p>
Einfühlungsvermögen	... beschreibt die Eigenschaft, sich flexibel auf andere Personen und Situationen einzustellen, in sie hinein zu versetzen und zu verstehen und dabei Vertrauen zu schaffen.	<p>Einfühlungsvermögen</p> <p>Soziales Geschick</p> <p>Verständnis beim Gegenüber erwecken</p> <p>Einstellung auf immer andere Gesprächspartner</p>	<p>II-S5-5</p> <p>II-S6-2</p> <p>II-S5-5</p> <p>VIII-S7-2</p>
Interesse/Motivation	... beschreibt die Eigenschaft, sich aktiv, aus eigener Initiative auf dem laufenden zu halten, fortzubilden, an Veränderungen anzupassen und persönliches Engagement zu zeigen.	<p>Verfolgung tagespolitischer Ereignisse</p> <p>fortlaufendes Studium umfangreicher Veröffentlichungen von Gerichtsentscheidungen,</p> <p>Erkennen von Urteilen mit weitreichender Bedeutung</p> <p>Fortbildungsbereitschaft und Bereitschaft sich ständig den Anforderungen neuer Sachverhalte, neuer Gesetze und Rechtsprechungen zu stellen, damit diese zeitnah, bürgerfreundlich und praxisgerecht umgesetzt werden können</p> <p>Fortbildung im Bereich der Führung von Mitarbeitern</p> <p>Erfahrungen in anderen Bereichen</p>	<p>II-S7-1</p> <p>VII-S7-3</p> <p>VIII-S7-10</p> <p>VIII-S8-1</p> <p>VIII-S8-1</p> <p>VIII-S8-1</p>

Fachwissen			
Anforderungen:	Definition:	Passagen:	Code:
Rechtskenntnisse	... umfasst weitgehende Gesetzes- und Rechtskenntnisse, die für die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung von enormer Relevanz sind.	Erklärung und Umsetzung zu Rechtsänderungen/Rechtsprechung Rechts- und Einzelfallentscheidungen Ermessensentscheidungen Führung von Gerichtsverfahren Verfügen über juristische Kenntnisse/sozialpädagogisches Wissen Grundsatzfragen im Arbeitsrecht Klärung rechtlicher Angelegenheiten Entscheidung rechtlicher Vorgänge Umsetzung des EU-Rechts im Sachgebiet Vertretung des Landkreises bei rechtlichen Streitigkeiten vor Gericht Maßnahmen nach dem Landesverwaltungsvollstreckungsgesetz Selbständige Umsetzung von ministeriellen Erlassen, Gesetzesänderungen / Rechtsprechung selbständige Erarbeitung von Anregungen zur Gesetzesänderung Prüfung der Auswirkungen neuer Rechtsprechung und selbständige Umsetzung im Amt Erkennen grundsätzlicher Bedeutung einzelner Urteile und selbständige Übertragung auf die allgemeine Sachbearbeitung Fallbearbeitung / Prüfung der gesetzlichen Voraussetzungen bis zur Entscheidung abschließende Prüfung der gesetzlichen Voraussetzungen Entscheidung, ob der Fall dem Regierungspräsidium vorzulegen ist oder nicht Widerspruchsbearbeitung bis zur Unterschriftsreife der Stellungnahme ans Regierungspräsidium Sicherstellung des rechtlich einwandfreien Verwaltungsverfahrens und Rechtsanwendung	II-S3-5 II-S4-4 II-S5-6; VII-S7-4; VII-S7-6 II-S4-4; VII-S9-2 II-S7-1 III-S5-3 IV-S5-3 V-S3-3 V-S4-9 V-S4-24 V-S5-3 VII-S6-12 VII-S7-2 VII-S7-3 VII-S9-4 VII-S7-7 VII-S8-3; VII-S7-1 VII-S7-8 VII-S9-1 VIII-S6-9
Finanzwirtschaftliche Kenntnisse/Haushaltsrecht	... umfasst sowohl Kenntnisse zum Kameralen, als auch zum Neuen Kommunale Haushaltsrecht, dem Beschaffungswesen, sowie betriebs- und finanzwirtschaftliche Kenntnisse.	Grundsatzfragen und Weiterentwicklung des kommunalen Haushaltsrechts Beachtung rechtlicher Anforderungen an den Kreishaushalt Beachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im Sinne einer nachhaltigen Finanzwirtschaft Personalbudget Landratsamt mit AWB Laufende Überwachung des Budget Berichterstattung an Kämmerer Steuerung bei gravierenden Abweichungen Budgetverantwortung der Haushaltsmittel Anordnungsbefugnis für Rechnungen Prüfung und Erstellung von Verträgen/Rechnungen Auftragsvergabe Vorbereitung der Auftragsvergabe durch Dezernent Beschaffungswesen und Überwachung des Arbeitsmitteleinsatzes Bewirtschaftung der Haushaltsmittel und Mitwirkung bei der Mittelanmeldung für den Haushalt Erarbeitung von Voranschlägen und laufende Haushaltsüberwachung Bearbeitung der Anträge und Abrechnung der Zuschüsse Mitarbeit bei der Erstellung des Haushaltsplanes Überwachung der Einnahmen und Ausgaben	I-S4-1 I-S4-5 I-S4-5 III-S6-1 III-S6-2; VIII-S7-4 III-S6-2 III-S6-2 IV-S4-2 IV-S4-3 IV-S5-2 IV-S4-4 IV-S4-5 V-S5-4; VI-S4-1; VI-S4-3 V-S5-5 VI-S4-7 VI-S5-1 VIII-S7-4 VIII-S9-1
fachliche Beratung/ Zusammenarbeit	... beschreibt die Fähigkeit, Wissen und Kenntnisse zu vermitteln, sich für die Belange von Kollegen einzusetzen, mit Vorgesetzten zu kooperieren, um gemeinschaftlich Lösungen und Ansätze zu finden.	Fachberatung des Dezernent Mitarbeiterberatung Haushaltsplanberatung Ansprechpartner für Mitarbeiter Ansprechpartner für rechtliche, personelle und organisatorische Fragen Information der Mitarbeiter in Mitarbeiterbesprechungen Information, Beratung, Unterstützung der Dezernenten/Amtsleiter Mitarbeiterschulung/-betreuung in fachlicher Hinsicht Unterstützung und Entscheidung bei schwierigen Sachverhalten	I-S4-2 I-S3-9; IV-S4-12 I-S4-7 II-S3-8; VIII-S5-15 II-S4-3; V-S4-12 III-S4-5 III-S5-4 V-S4-5 VI-S5-8; VIII-S5-16

Interdisziplinäre Zusammenarbeit/Kooperationsbereitschaft			
Anforderungen:	Definition:	Passagen:	Code:
Bürgerorientierung	... beschreibt die Fähigkeit, überzeugend im Umgang mit Bürgern/Kunden zu sein, dabei Sympathie und Anerkennung zu gewinnen, Einfühlungsvermögen zu zeigen und Konflikte zu lösen.	Kundenfreundlichkeit Rechtmäßige Abwicklung von Bürgerbeschwerden Führung von „Konfliktgesprächen“ mit „Kunden“ Lösung von Konfliktsituationen und Problemfällen Ständiger Publikumsverkehr mit oftmals schwierigem Personenkreis Bereinigung von Konflikten Information und Beratung (ständiger Publikumsverkehr) Unterstützung der Mitarbeiter bei der Klärung von Konflikten mit Kunden Verbesserung der bürgerfreundlichen Sachbearbeitung Erfordert Festigkeit und Einfühlungsvermögen, um Konflikte klein zu halten und durch bessere Akzeptanz der Entscheidungen Rechtstretverfahren zu vermeiden. Meinungsvertretung und -vermittlung gegenüber Betroffenen bei negativen Entscheidungen Sensibilität und Überzeugungsarbeit gegenüber Betroffenen Im Kundenumgang ist hohes Maß an Sozialkompetenz, Beurteilungsvermögen, Flexibilität, Toleranz und Feingefühl notwendig Beratungsgespräche sind meist konfliktvoll und emotionsgeladen. Die Gesprächsführung muss ebenso objektiv wie auch einfühlsam und werbend sein Einführung, Umsetzung und Weiterentwicklung von Elementen aus Neuem Steuerungsmodell Verantwortliche Organisation, Planung und Durchführung des Reformprojekts NKHR Projektgruppenarbeit	II-S4-6 II-S4-6 V-S3-5 V-S6-3; VIII-S4-3; VIII-S4-4 V-S6-1 VI-S5-6 VI-S5-3; VIII-S9-2 VII-S6-7 VII-S6-10 VII-S9-6; VIII-S6-10 VII-S9-6 VIII-S5-1 VIII-S10-2 VIII-S10-2
Teamfähigkeit	... beschreibt die Fähigkeit, in Gruppen zu arbeiten, Gedanken anderer offen anzunehmen und im Konsens weiterzuentwickeln.		I-S5-1 I-S5-3 I-S6-1
Kontaktstärke/Kooperationsbereitschaft	... beschreibt die Fähigkeit, aufgeschlossen auf andere zu zugehen, Informationen einzuholen und weiterzugeben, Netzwerke und Kooperationen zu bilden, eigene Standpunkte in Gesprächen/Verhandlungen darzulegen und zu verteidigen, sowie die Gabe sich in andere hineinzuversetzen.	Gesprächsführung Gesprächsführung mit Dritten Gesprächsführung mit Mitarbeitern Gesprächsführung/Besprechung mit den Fachämtern Leitung und Vorbereitung von Dienstbesprechungen Gesprächsführung zur Sicherstellung gleicher Rechtsanwendung Führung konfliktträchtiger Gespräche und Verhandlungen Führung von Personalgesprächen/Personalkritikgesprächen Gesprächsführungskompetenz Gesprächsführungstaktik Führen von Verhandlungen Teilnahme am regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit den Städten Durchführung von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen Leitung von Besprechungen/Führen von Abstimmungsgesprächen Gesprächsführung/Besprechung mit Amtsleiter/Außenstellenmitarbeitern Dienstbesprechungen/Gesprächsführung mit allen Mitarbeitern Interne Zusammenarbeit mit anderen Ämtern/Querschniteinheiten Einholen der erforderlichen haushaltsrechtlichen Genehmigungen Koordination und Mitarbeit in den Arbeitskreisen Pflege der Kontakte zwischen ... (Externe) Vertragsgestaltung im Einvernehmen mit anderen Ämtern Prüfung der gesetzlichen Voraussetzungen in Absprache mit anderen Stellen Prüfung der gesetzlichen Voraussetzungen des nationalen und internationalen Rechts unter Berücksichtigung der einschlägigen Erlasse und Rechtsprechung in enger Zusammenarbeit mit anderen Behörden eigenverantwortliche Intensivierung der Zusammenarbeit mit diversen Behörden Weitergabe von geänderten Rechtsvorschriften an die kreisangehörigen Gemeinden, ggf. mit Kommentierung Einzelgespräche / Rücksprachen mit Mitarbeitern zur Klärung von Einzelentscheidungen und zur Problemlösung	I-S3-3; VII-S6-3 I-S3-4; VI-S3-1 I-S3-5; IV-S4-11; V-S4-14 I-S4-4 II-S3-4; VIII-S7-5 II-S3-7 II-S5-4; VIII-S5-13 II-S6-1 II-S5-5 II-S6-2 III-S5-8 III-S7-4 III-S6-7 IV-S4-6 V-S4-6 V-S4-7 V-S6-2 VI-S3-6 VI-S4-8 VI-S4-9 VI-S5-5 VI-S3-2 VII-S8-1 VII-S8-2 VII-S9-7 VII-S10-2 VIII-S4-1

Anhang 8: Rücküberprüfung des Kategoriensystems

Schritt 6: Überprüfung - Kategoriensystem/Anforderungsprofil

Organisationsfähigkeit			
Anforderungen:	Definition:	Passagen:	Code:
Handlungsorientierung	... beschreibt die Eigenschaft immer vorwärts zu denken und sich von Rückschlägen nicht entmutigen zu lassen. Aufgaben werden aus eigenem Antrieb angepackt, sowie Probleme erkannt und innovative Lösungswege gesucht. Zur Optimierung der Abläufe werden Verbesserungsansätze entwickelt, was ein gewisses Maß an Kreativität bzw. Einfallsreichtum voraussetzt.	Entwicklung/Umsetzung von Konzepten/Zielen für effektive Aufgabenerfüllung im Amt kritische Betrachtung von Verfahrensabläufen im Sinne einer sparsamen und wirtschaftlichen Aufgabenerledigung Entwicklung von Optimierungsstrategien Erkennen von Fehlentwicklungen Optimierungsansätze bei Verwaltungsabläufen Maßnahmenentwicklung zur Sicherung der finanziellen Leistungsfähigkeit des Landkreises Klärung organisatorischer Fragen Verantwortung für organisatorische Weiterentwicklung des Amtes Erkennen personalrechtlicher und organisatorischer Zusammenhänge Planung und Initiative von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen Grundsatzfragen der Aus- Fort- und Weiterbildung Erarbeitung/Entwicklung/Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen Strategische Ausrichtung des Amtes Strukturierung und Neuorganisation des Personaleinsatzes Entwicklungen aus eigenem Antrieb in Gang setzen Strukturierung des neuen Amtes Koordination der Planung/Abwicklung von Maßnahmen Überprüfung von Entscheidungen anhand der Interessen des Landkreises und ggf. Widerspruch hiergegen nach Rücksprache mit der Amtsleitung	I-S3-1; IV-S3-7 I-S3-11; VIII-S6-2 I-S3-11 I-S5-2 I-S5-2; V-S4-4 I-S4-1 II-S4-1 II-S6-3; VIII-S5-7 II-S7-1 III-S5-9; I-S3-7; IV-S4-13; VIII-S5-14 III-S6-4 III-S6-5 IV-S3-5 IV-S3-8 II-S5-7; VIII-S5-4 IV-S3-6 IV-S5-1; VI-S4-4 VII-S10-1
Delegation/ Koordination	... beschreibt die Fähigkeit im Führungsprozess, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche an Mitarbeiter zu übertragen, diese anzuregen und zur Selbstständigkeit zu ermutigen. Dabei ist abzuwägen, welche Aufgaben weitergegeben werden können, um eine effektive Aufgabenerfüllung zu erreichen.	Koordination der Aufgabenerfüllung, Arbeitsmethoden und Arbeitsauslastung der Mitarbeiter Koordination und Abstimmung der Tätigkeiten der Mitarbeiter Erlass von Richtlinien und Dienstanweisungen zur Aufgabenerledigung Erlass von Hinweisen und Diensttrudschreiben für Mitarbeiter Festlegen und Koordinieren von Terminen im Amt Koordination der Aufgaben komplexe und umfangreiche Informationsverarbeitung Selbständige Koordination der Arbeitsabläufe Organisation und Besetzung der Arbeitsplätze Vergabe von Arbeitsaufträgen an spezielle Mitarbeiter Überwachung der effektiven und rationalen Abwicklung sämtlicher Verfahren Erstellen des Urlaubs- und Schichtplans Koordination der Einarbeitung neuer Mitarbeiter Entscheidung/Überwachung der Postbearbeitung und Anbringung von Bearbeitungshinweisen Auswahl und Weitergabe an Mitarbeiter zur eigenverantwortlichen Umsetzung der Inhalte	I-S3-2; IV-S4-10 II-S3-7 II-S3-2; VIII-S8-2 II-S3-2 III-S4-2 III-S4-4 III-S9-1 V-S4-1; VI-S5-4; VII-S6-2 V-S4-3 V-S4-13 V-S4-8 V-S4-21 V-S4-19; VII-S6-4; VIII-S5-6 V-S4-10; VIII-S5-8 VII-S7-1
Zeitmanagement	... beschreibt die Fähigkeit, anstehenden Aufgaben und Termine innerhalb des zur Verfügung stehenden Zeitraums abzuarbeiten.	Terminplanung Zeit- und Projektplanung	I-S4-3 I-S5-3
Steuerungs- und Planungsfähigkeiten	... beschreibt die Fähigkeit, Vorgänge ganzheitlich zu erfassen, planen und überwachen. Verlangt dabei Intelligenz, systematisches und strukturiertes Vorgehen und Entscheidungs-freudigkeit.	Steuerung aller Baumaßnahmen von der Planung bis zur baulichen Ausführung Steuerung für den Bereich Facilitymanagement einschließlich Energiemanagement Steuerung der Anmietung, Vermietung und Verpachtung von Wohnungen, gewerblichen Flächen, Büroräumen und landwirtschaftlichen Grundstücke Steuerung und Lenkung der Einführung eines Energiemanagements Koordination und Steuerung von Einsatzmöglichkeit neuer Technik/EDV Schriftliche, telefonische und mündliche Abwicklung von Vorgängen Allgemeine EDV-Aufgaben Erstellen von Belegungsplänen Entscheidung über Belegung von Einrichtungen unter Beachtung von kulturellen und infrastrukturellen Gesichtspunkten Maßgebliche Mitarbeit bei der Ausarbeitung der Bau-/Umbaupläne unter Berücksichtigung brandschutztechnischer und polizeilicher Aspekte Ermittlung der Unterbringungsplätze zur Berechnung der Verwaltungskostenpauschalen Einführung und Koordination von neuen Programmen	IV-S3-2 IV-S3-3 IV-S3-4 IV-S4-1 IV-S4-8 V-S3-4 V-S5-1 VI-S3-9 VI-S5-9 VI-S3-3 VI-S4-6 VIII-S7-6

Verantwortungsbewusstsein			
Anforderungen:	Definition:	Passagen:	Code:
Gewissenhaftigkeit/ Zuverlässigkeit	... beschreibt die Eigenschaft, einfache sowie komplexe Aufgaben sorgfältig, planend, effektiv, zuverlässig und überlegt zu erledigen, sowie sich an Vereinbarungen zu halten und der zu tragenden Verantwortung bewusst zu sein. Weiterhin spielt die kritische Kontrolle der eigenen Handlungen und die der Mitarbeiter sowie Selbstständigkeit eine große Rolle.	Kontrolle Aufgabenerfüllung, Arbeitsmethoden und Arbeitsauslastung der Mitarbeiter effiziente Aufgabenerfüllung Fachaufsicht über die Sachbearbeiter Datenkontrolle Führen von Statistiken Verantwortung für Einhaltung/Umsetzung arbeitsschutzrechtlicher Bestimmungen Überwachungs- und Abstimmungsarbeiten Vergabe der Aufträge / Überwachung der Lieferung Endverantwortung für die Arbeitsergebnisse Unterschriftsreife Vorlage der Miet-/Pachtverträge Einzelfallentscheidungen treffen Verantwortung zur Aufgabenerfüllung Verantwortung für Sach- und rechtmäßige Bearbeitung von Widersprüchen Grundsatzentscheidungen mit finanziellen Auswirkungen für Amt/Landkreis und Kunden Gesamtzuständigkeit für ... des Landkreises Biberach Vermittlung der auf das Amt bezogenen weitergehenden Ziele des Landkreises Überwachung der Zielerreichung Festlegung der einheitlichen Anwendung der Richtlinien mit anderem Fachbereich Organisation der Fallzahlungen und Fallverteilungen Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit Selbständigkeit / Eigeninitiative	I-S3-2; IV-S4-10; VIII-S5-10 I-S5-2 IV-S4-14 I-S4-6 II-S6-4; VIII-S7-8 III-S5-10 VI-S4-5; VIII-S5-3 VI-S4-2 V-S4-2; VIII-S8-3 VI-S3-5; VI-S3-8 I-S3-3; VI-S5-2; VIII-S7-7 II-S3-1 II-S5-1 II-S3-6; VIII-S4-6; VIII-S6-7; VIII-S6-8 IV-S3-1 VII-S6-9 VII-S6-9 VIII-S5-17 VIII-S7-3 VIII-S4-5 VIII-S6-6
Beurteilungsvermögen	... beschreibt die Fähigkeit, Personen, Situationen und Sachverhalte einzuschätzen und zu bewerten. Setzt auf Erfahrung und Urteilsvermögen.	Leistungsbewertung Vereinbarung von Leistungszielen Gesamtverantwortung für die Beurteilungen und Dienstzeugnisse Führen von Kritik-, Beurteilungs- und Mitarbeitergesprächen Beurteilungswesen Erstellen von Beurteilungen	I-S3-6; IV-S4-11; V-S4-18; VIII-S5-11 I-S3-8; IV-S4-11; V-S4-18; VIII-S5-12 II-S5-9 III-S5-7; V-S4-18 III-S6-6 V-S4-17; VII-S6-5; VII-S6-11

Persönliche Eigenschaften			
Anforderungen:	Definition:	Passagen:	Code:
Führungsmotivation	... beschreibt die Eigenschaft, bzw. den Willen zu führen, etwas zu bewegen, zu beeinflussen, sich selbst als wirksam zu erleben. Ist zielorientiert und verlangt dies auch von den Mitarbeitern.	Führung und Anleitung von Mitarbeitern Dienstvorgesetzter Festlegen von Zielvorgaben Aufgreifen/Umsetzung neuer Handlungsfelder Festlegen der Anforderungen an Mitarbeiter Führungs- und Handlungsverantwortung Verantwortung für Auszubildende Arbeitsverhalten hat sehr große Auswirkungen, vor allem auf die gesamte Verwaltung Rücksprachen, Weisungen über Aufgaben- und Terminerledigung an die Sachbearbeiter Selbstständiges Arbeiten Selbständige Erarbeitung rechtlicher Stellungnahmen für Amtsleitung/Landrat Selbständige Personalentscheidungen Vorbereiten von Personalentscheidungen für die Gremien, Landrat, Dezernat Personalverantwortung Eigenständige Entscheidung über Problemfälle und Grundsatzfragen Eigenverantwortliche Personalführung Selbständige Bearbeitung von Widersprüchen Ausbildungsbeauftragte	I-S3-9; IV-S4-12; VI-S5-7; VII-S6-6; VII-S7-5 II-S5-8 II-S3-2 II-S6-3 II-S6-1 III-S4-1 III-S6-3; VII-S6-11 III-S9-2 III-S4-3 VII-S9-5 II-S5-6; VIII-S8-5 III-S5-1; V-S4-20; VII-S6-1; III-S5-2 IV-S4-9 V-S3-1; VIII-S5-5; VIII-S8-4 V-S4-11 V-S4-23; V-S4-22; VIII-S6-1
Mitarbeitermotivation	... beschreibt die Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren, ihnen neue Impulse zu geben und davon zu überzeugen.	Motivation der Mitarbeiter Motivationstaktik Mitarbeitermotivation zum bürgerfreundlichen Umgang	I-S3-9; II-S6-2 IV-S4-12; VII-S6-8 III-S4-5 V-S4-15
Interesse/Eigenmotivation	... beschreibt die Eigenschaft, sich aktiv, aus eigener Initiative auf dem laufenden zu halten, fortzubilden, an Veränderungen anzupassen und persönliches Engagement zu zeigen.	Verfolgung tagespolitischer Ereignisse fortlaufendes Studium umfangreicher Veröffentlichungen von Gerichtsentscheidungen; Erkennen von Urteilen mit weitreichender Bedeutung Fortbildungsbereitschaft und Bereitschaft sich ständig den Anforderungen neuer Sachverhalte, neuer Gesetze und Rechtsprechungen zu stellen, damit diese zeitnah, bürgerfreundlich und praxisgerecht umgesetzt werden können Fortbildung im Bereich der Führung von Mitarbeitern Erfahrungen in anderen Bereichen	II-S7-1 VII-S7-3 VIII-S7-10 VIII-S8-1 VIII-S8-1 VIII-S8-1
Repräsentationsfähigkeit/ Persönliches Auftreten	... beschreibt die Eigenschaft, als Vertreter des Amtes in der Öffentlichkeit verschiedene Rollen wahr zu nehmen und dabei selbstbewusst, sicher, loyal und überzeugend aufzutreten.	Vertretungsaufgaben in Gremien/Ausschüssen/Arbeitsgruppen Vorbereitung von Gremienbeschlüssen Wahrnehmung von Repräsentationsaufgaben, Mitwirkung bei Informationsveranstaltungen, Pressegespräche Teilnahme an Sitzungen der Gremien Teilnahme an Amtsleiterunden mit dem Landrat Teilnahme an Mitarbeitergesprächen des Dezernates Teilnahme an den Sitzungen des Personalrats in Personal- und Orgafragen Vorsitzender im Prüfungsausschuss Ideenmanagement Vertreter des Schriftführers im Kreistag und Verwaltungs- und Finanzausschuss Erstellen und verantwortlicher Redakteur für die Hausmittellungen Internetpräsentation Teilnahme an Bürgerversammlungen/Gemeinderatssitzungen zur Darstellung der geplanten Maßnahmen Vertretung des Landkreises bei Verfahren vor Gericht Bearbeitung von Beschwerden und Anfragen aus dem politischen Raum Vorträge / Präsentationen außerhalb der Verwaltung Abschluss von außergerichtlichen und gerichtlichen Vergleichen	I-S3-10; IV-S4-7 I-S3-10 II-S6-6; II-S6-5; VIII-S7-9 III-S6-8 III-S7-1 III-S7-2 III-S7-3 III-S8-2 III-S8-3 III-S7-5 V-S5-2 VI-S3-4 VII-S9-3 VIII-S5-9 VIII-S7-9 VIII-S6-11
Einfühlungsvermögen	... beschreibt die Eigenschaft, sich flexibel auf andere Personen und Situationen einzustellen, in sie hinein zu versetzen und zu verstehen und dabei Vertrauen zu schaffen.	Einfühlungsvermögen Soziales Geschick Verständnis beim Gegenüber erwecken Einstellung auf immer andere Gesprächspartner	II-S5-5 II-S6-2 II-S5-5 VIII-S7-2
Analytisch-konzeptionelle Fähigkeiten	... beschreibt die Fähigkeit, Tendenzen und Zusammenhänge aus einer Informationsflut rasch und exakt zu erfassen, dabei wesentliches von unwesentlichen zu unterscheiden und die richtigen Schlüsse zu ziehen und Strategien zu entwickeln.	komplexe Informationsverarbeitung zur sachgerechten und gerechten Lösungsfindung Analyse komplizierter Sachverhalte Abwägung aller Gesichtspunkte zur Herbeiführung rechtmäßiger Entscheidung Rationalisierung/Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen Aufzeigen von Alternativen eigenständiges Hinterfragen der Stellennotwendigkeit Beseitigung von Mängeln unter Beachtung wirtschaftlicher Gesichtspunkte Aufzeigen von Lösungsmöglichkeiten Aufzeigen von Schwächen der Mitarbeiter und Finden von Lösungsmöglichkeiten schnelle Einschätzung von Sachverhalten und unverzügliche Entscheidung über Maßnahmen Analyse von Hintergründen und Zusammenhängen (unter Einsatz von einem hohen Maß an Sozial-, Fach- und Methodenkompetenz) Beobachtung der Tendenzen und Entwicklungen in den Sachgebieten durch ein sehr hohes Maß an Selbständigkeit Erkennen von Tendenzen und Entwicklungen im Verwaltungsablauf, Aufgreifen von Hemmnissen und Erarbeitung geeigneter Lösungen Vermeidung von zukünftigen Fehlern trotz schwieriger Argumentationsgrundlagen eine für den Landkreis vertretbare Lösung finden	II-S5-2; VIII-S4-7; VIII-S8-5 II-S5-3; VIII-S7-1 II-S5-3 III-S8-1 III-S5-6 III-S5-5 III-S5-11 VIII-S7-1 II-S4-2 II-S6-1 V-S3-6; VIII-S10-1 VIII-S4-7 VIII-S5-2 VIII-S6-3 VIII-S6-9 VIII-S7-2

Fachwissen			
Anforderungen:	Definition:	Passagen:	Code:
Rechtskenntnisse	... umfasst weitgehende Gesetzes- und Rechtskenntnisse, die für die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung von enormer Relevanz sind.	<p>Erklärung und Umsetzung zu Rechtsänderungen/Rechtsprechung</p> <p>Rechts- und Einzelfallentscheidungen</p> <p>Ermessensentscheidungen</p> <p>Führung von Gerichtsverfahren</p> <p>Verfügen über juristische Kenntnisse/sozialpädagogisches Wissen</p> <p>Grundsatzfragen im Arbeitsrecht</p> <p>Klärung rechtlicher Angelegenheiten</p> <p>Entscheidung rechtlicher Vorgänge</p> <p>Umsetzung des EU-Rechts im Sachgebiet</p> <p>Vertretung des Landkreises bei rechtlichen Streitigkeiten vor Gericht</p> <p>Maßnahmen nach dem Landesverwaltungsvollstreckungsgesetz</p> <p>Selbständige Umsetzung von ministeriellen Erlassen, Gesetzesänderungen / Rechtsprechung</p> <p>selbständige Erarbeitung von Anregungen zur Gesetzesänderung</p> <p>Prüfung der Auswirkungen neuer Rechtsprechung und selbständige Umsetzung im Amt</p> <p>Erkennen grundsätzlicher Bedeutung einzelner Urteile und selbständige Übertragung auf die allgemeine Sachbearbeitung</p> <p>Fallbearbeitung / Prüfung der gesetzlichen Voraussetzungen bis zur Entscheidung</p> <p>abschließende Prüfung der gesetzlichen Voraussetzungen</p> <p>Entscheidung, ob der Fall dem Reglerungspräsidium vorzulegen ist oder nicht</p> <p>Widerspruchsbearbeitung bis zur Unterschriftsreife der Stellungnahme ans Reglerungspräsidium</p> <p>Sicherstellung des rechtlich einwandfreien Verwaltungsverfahrens und Rechtsanwendung</p>	<p>II-S3-5</p> <p>II-S4-4</p> <p>II-S5-6; VII-S7-4; VII-S7-6</p> <p>II-S4-4; VII-S9-2</p> <p>II-S7-1</p> <p>III-S5-3</p> <p>IV-S5-3</p> <p>V-S3-3</p> <p>V-S4-9</p> <p>V-S4-24</p> <p>V-S5-3</p> <p>VII-S6-12</p> <p>VII-S7-2</p> <p>VII-S7-3</p> <p>VII-S9-4</p> <p>VII-S7-7</p> <p>VII-S8-3; VII-S7-1</p> <p>VII-S7-8</p> <p>VII-S9-1</p> <p>VIII-S6-9</p>
Finanzwirtschaftliche Kenntnisse/Haushaltsrecht	... umfasst sowohl Kenntnisse zum Kameralen, als auch zum Neuen Kommunale Haushaltsrecht, dem Beschaffungswesen, sowie betriebs- und finanzwirtschaftliche Kenntnisse.	<p>Grundsatzfragen und Weiterentwicklung des kommunalen Haushaltsrechts</p> <p>Beachtung rechtlicher Anforderungen an den Kreishaushalt</p> <p>Beachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im Sinne einer nachhaltigen Finanzwirtschaft</p> <p>Personalbudget Landratsamt mit AWB</p> <p>Laufende Überwachung des Budget</p> <p>Berichterstattung an Kämmerer</p> <p>Steuerung bei gravierenden Abweichungen</p> <p>Budgetverantwortung der Haushaltsmittel</p> <p>Anordnungsbefugnis für Rechnungen</p> <p>Prüfung und Erstellung von Verträgen/Rechnungen</p> <p>Auftragsvergabe</p> <p>Vorbereitung der Auftragsvergabe durch Dezernat</p> <p>Beschaffungswesen und Überwachung des Arbeitsmitteleinsatzes</p> <p>Bewirtschaftung der Haushaltsmittel und Mitwirkung bei der Mittelanmeldung für den Haushalt</p> <p>Erarbeitung von Voranschlägen und laufende Haushaltsüberwachung</p> <p>Bearbeitung der Anträge und Abrechnung der Zuschüsse</p> <p>Mitarbeit bei der Erstellung des Haushaltsplanes</p> <p>Überwachung der Einnahmen und Ausgaben</p>	<p>I-S4-1</p> <p>I-S4-5</p> <p>I-S4-5</p> <p>III-S6-1</p> <p>III-S6-2; VIII-S7-4</p> <p>III-S6-2</p> <p>III-S6-2</p> <p>IV-S4-2</p> <p>IV-S4-3</p> <p>IV-S5-2</p> <p>IV-S4-4</p> <p>IV-S4-5</p> <p>V-S5-4; VI-S4-1; VI-S4-3</p> <p>V-S5-5</p> <p>VI-S4-7</p> <p>VI-S5-1</p> <p>VIII-S7-4</p> <p>VIII-S9-1</p>
Beratung/ Wissensaustausch	... beschreibt die Fähigkeit, Wissen und Kenntnisse zu vermitteln, sich für die Belange von Kollegen einzusetzen, mit Vorgesetzten zu kooperieren, um gemeinschaftlich Lösungen und Ansätze zu finden.	<p>Fachberatung des Dezernats</p> <p>Mitarbeiterberatung</p> <p>Haushaltsplanberatung</p> <p>Ansprechpartner für Mitarbeiter</p> <p>Ansprechpartner für rechtliche, personelle und organisatorische Fragen</p> <p>Information der Mitarbeiter in Mitarbeiterbesprechungen</p> <p>Information, Beratung, Unterstützung der Dezernenten/Amtsleiter</p> <p>Mitarbeiterschulung/-betreuung in fachlicher Hinsicht</p> <p>Unterstützung und Entscheidung bei schwierigen Sachverhalten</p>	<p>I-S4-2</p> <p>I-S3-9; IV-S4-12</p> <p>I-S4-7</p> <p>II-S3-8; VIII-S5-15</p> <p>II-S4-3; V-S4-12</p> <p>III-S4-5</p> <p>III-S5-4</p> <p>V-S4-5</p> <p>VI-S5-8; VIII-S5-16</p>

Interdisziplinäre Eigenschaften/Zusammenarbeit			
Anforderungen:	Definition:	Passagen:	Code:
Bürgerorientierung/ Dienstleistungsgedanke	... beschreibt die Fähigkeit, überzeugend im Umgang mit Bürgern/Kunden zu sein, dabei Sympathie und Anerkennung zu gewinnen, Einfühlungsvermögen zu zeigen und Konflikte zu lösen.	Kundenfreundlichkeit Rechtmäßige Abwicklung von Bürgerbeschwerden Führung von „Konfliktgesprächen“ mit „Kunden“ Lösung von Konfliktsituationen und Problemfällen Ständiger Publikumsverkehr mit oftmals schwierigem Personenkreis Bereinigung von Konflikten Information und Beratung (ständiger Publikumsverkehr) Unterstützung der Mitarbeiter bei der Klärung von Konflikten mit Kunden Verbesserung der bürgerfreundlichen Sachbearbeitung Erfordert Festigkeit und Einfühlungsvermögen, um Konflikte klein zu halten und durch bessere Akzeptanz der Entscheidungen Rechtsstreitverfahren zu vermeiden. Meinungsvertretung und -vermittlung gegenüber Betroffenen bei negativen Entscheidungen Sensibilität und Überzeugungsarbeit gegenüber Betroffenen Im Kundenumgang ist hohes Maß an Sozialkompetenz, Beurteilungsvermögen, Flexibilität, Toleranz und Feingefühl notwendig Beratungsgespräche sind meist konfliktvoll und emotionsgeladen. Die Gesprächsführung muss ebenso objektiv wie auch einfühlsam und werbend sein	II-S4-6 II-S4-6 V-S3-5 V-S6-3; VIII-S4-3; VIII-S4-4 V-S6-1 VI-S5-6 VI-S5-3; VIII-S9-2 VII-S6-7 VII-S6-10 VII-S9-6; VIII-S6-10 VII-S9-6 VIII-S5-1 VIII-S10-2 VIII-S10-2
Teamfähigkeit	... beschreibt die Fähigkeit, in Gruppen zu arbeiten, Gedanken anderer offen anzunehmen und im Konsens weiterzuentwickeln.	Einführung, Umsetzung und Weiterentwicklung von Elementen aus Neuem Steuerungsmodell Verantwortliche Organisation, Planung und Durchführung des Reformprojekts NKHR Projektgruppenarbeit	I-S5-1 I-S5-3 I-S6-1
Kontaktstärke/ Kooperationsbereitschaft	... beschreibt die Fähigkeit, aufgeschlossen auf andere zu zugehen, Informationen einzuholen und weiterzugeben, Netzwerke und Kooperationen zu bilden, eigene Standpunkte in Gesprächen/Verhandlungen darzulegen und zu verteidigen, sowie die Gabe sich in andere hineinzuversetzen.	Gesprächsführung Gesprächsführung mit Dritten Gesprächsführung mit Mitarbeitern Gesprächsführung/Besprechung mit den Fachämtern Leitung und Vorbereitung von Dienstbesprechungen Gesprächsführung zur Sicherstellung gleicher Rechtsanwendung Führung konfliktträchtiger Gespräche und Verhandlungen Führung von Personalgesprächen/Personalkritikgesprächen Gesprächsführungskompetenz Gesprächsführungstaktik Führen von Verhandlungen Teilnahme am regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit den Städten Durchführung von Mitarbeiter- und Kundenbefragungen Leitung von Besprechungen/Führen von Abstimmungsgesprächen Gesprächsführung/Besprechung mit Amtsleiter/Außenstellenmitarbeitern Dienstbesprechungen/Gesprächsführung mit allen Mitarbeitern Interne Zusammenarbeit mit anderen Ämtern/Querschnittseinheiten Einholen der erforderlichen haushaltsrechtlichen Genehmigungen Koordination mit den sonstigen Behörden und Trägern Koordination und Mitarbeit in den Arbeitskreisen Pflege der Kontakte zwischen ... (Externe) Vertragsgestaltung im Einvernehmen mit anderen Ämtern Prüfung der gesetzlichen Voraussetzungen in Absprache mit anderen Stellen Prüfung der gesetzlichen Voraussetzungen des nationalen und internationalen Rechts unter Berücksichtigung der einschlägigen Erlasse und Rechtsprechung in enger Zusammenarbeit mit anderen Behörden eigenverantwortliche Intensivierung der Zusammenarbeit mit diversen Behörden Weitergabe von geänderten Rechtsvorschriften an die kreisangehörigen Gemeinden, ggf. mit Kommentierung Einzelgespräche / Rücksprachen mit Mitarbeitern zur Klärung von	I-S3-3; VII-S6-3 I-S3-4; VI-S3-1 I-S3-5; IV-S4-11; V-S4-14 I-S4-4 II-S3-4; VIII-S7-5 II-S3-7 II-S5-4; VIII-S5-13 II-S6-1 II-S5-5 II-S6-2 III-S5-8 III-S7-4 III-S6-7 IV-S4-6 V-S4-6 V-S4-7 V-S6-2 VI-S3-6 VI-S4-8 VI-S4-9 VI-S5-5 VI-S3-2 VII-S8-1 VII-S8-2 VII-S9-7 VII-S10-2 VIII-S4-1

Anhang 9: Muster zur Entwicklung der Verfahren/ Festlegung der beobachtbaren Kriterien

Anforderung	Eignungsdiagnostisches Element	beobachtbare Kriterien	Skalierung (1-5)
Rechtskenntnisse Finanzwirtschaftliche Kenntnisse	Bewerbungsunterlagen, Zeugnisse	Noten	Nach Notenschnitt gestaffelt
	Wissenstest	Testergebnisse	Nach Testergebnis gestaffelt
	Interviewfrage	richtig/falsch	evtl. Erhöhung/Absenkung
Repräsentationsfähigkeit/ persönliches Auftreten	Selbstvorstellung Präsentation	sicheres Auftreten gute Argumentation Augenkontakt freies Sprechen logische Reihenfolge	Nach Anzahl der erfüllten Kriterien
Analytisch-konzeptionelle Fähigkeit	situative Fragen / Falllösungen (Lösungsansätze müssen vorher bestimmt werden)	erfasst Sachverhalt setzt Prioritäten erkennt xx Probleme findet xx Lösungen	Nach Anzahl der genannten Probleme und Lösungen
Kontaktstärke (sowie Einfühlungsvermögen)	Rollenspiel (Führen eines Mitarbeitergespräches)	geht auf Mitarbeiter ein erklärt das Ergebnis hält Meinung stand lässt sich nicht verunsichern erkundigt sich nach Selbsteinschätzung	Nach Anzahl der erfüllten Kriterien
	Beobachtung während Interview	stellt von sich aus Fragen beantwortet Fragen aus- führlich zeigt Interesse am Pro- gramm	Nach Maß der Erfüllung der Verhaltenswünsche

Literaturverzeichnis

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 12. Auflage, 2008.

Bisani, Fritz: Personalwesen und Personalführung, 4. Auflage, 1995.

Blickle Gerhard/Schaper Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie, 1. Auflage, 2008.

Dlugosch Simone/Terörde Anke: Was bringt die Zukunft?, in Dlugosch, Simone/Terörde, Anke (Hrsg.): Eignungsdiagnostik im Wandel, 2009, S.11-43.

Homepage der Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg:
<http://www.gpabw.de/download/index.html> [13.08.2010].

Homepage des Landkreis Biberach:
<http://www.biberach.de/landkreis.html> [02.09.2010].

Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung, 3. Auflage, 2008.

Kanning, Uwe Peter/Pöttker, Jens/Klinge, Katharina: Personalauswahl – Leitfaden für die Praxis, 1. Auflage, 2008.

Kersting, Martin/Püttner, Ingo: Personalauswahl: Qualitätsstandards und rechtliche Aspekte, in: Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2001, S. 841- 861.

Klug, Andreas: Analyse des Personalentwicklungsbedarfs, in: Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel: Praxishandbuch Personalentwicklung - Instrumente, Konzepte, Beispiele, 2005, S. 31-76.

Landratsamt Biberach: Personalentwicklungsziele im Landratsamt Biberach - Handbuch im Pdf-Format vom 09.05.2008.

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 10. Auflage, 2008.

Mayring, Philipp: Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse, in: Mayring, Phillip/Gläser-Zikuda, Michaela (Hrsg.): Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse, 2. Auflage, 2008, S. 7-20.

Niermeyer, Rainer/Postall, Nadia: Führen: Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken, 2. Auflage, 2008.

Obermann, Christof: Assessment Center – Entwicklung, Durchführung, Trends, 4. Auflage, 2009.

Pitschas, Rainer: Verwaltungsführung und Personalentwicklung - Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung »entwickeln«: Coaching für wirkliche Verwaltungsmodernisierung, in: Verwaltung und Management 12. Jahrgang, 2006, Heft 4, S. 172-176.

Reimann, Gerd: Rechtliche Rahmenbedingungen, in: Westhoff, K. u.a. (Hrsg.): Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430, 2005, S. 17-24.

Reimann, Gerd: Arbeits- und Anforderungsanalyse, in: Westhoff, K. u.a. (Hrsg.): Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430, 2005, S. 111-127.

Reinhoffer, Bernd: Lehrkräfte geben Auskunft über ihren Unterricht. Ein systematischer Vorschlag zur deduktiven und induktiven Kategorienbildung in der Unterrichtsforschung, in: Mayring, Phillip/Gläser-Zikuda, Michaela (Hrsg.): Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse, 2. Auflage, 2008, S. 123-142.

Schuler, Heinz: Arbeits- und Anforderungsanalyse, in: Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2001, S.45-68.

Schuler, Heinz/Höft, Stefan: Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl, in: Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2001, S. 101-144.

Schuler, Heinz/Höft, Stefan: Diagnose beruflicher Eignung und Leistung, in: Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Organisationspsychologie, 2004, S. 289-343.

Sonntag, Karlheinz/Schaper, Niclas: Wissensorientierte Verfahren der Personalentwicklung, in: Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2001, S. 255-280.

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg:
<http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de> [02.09.2010].

Tschumatschow, Julia: Arbeitsplatz- und Tätigkeitsanalyse, 1. Auflage, 2006.

von Rosenstiel, Lutz: Führung, in: Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2001, S. 353-384.

Wald, Andreas: Personalmanagement für die kommunale Praxis: Grundlagen-Methoden-Ziele, Erich Schmidt Verlag, 1996.

Wastian, Monika/ Maier, Günter W.: Anforderungsprofile als Grundlage der Personalarbeit, in: John, Mechthild/Maier, Günter W. (Hrsg.): Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit-Grundlagen, Methoden, Erfahrungen, 2007, S. 103 – 122.

Wirtschaftslexikon Gabler: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/eignungsdiagnostik.html> [02.09.2010].

Erklärung

„Ich versichere, dass ich die Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.“

Datum

Unterschrift